

التدريب والتنمية

السنة الثانية - العدد الأول - يوليو ٢٠٠٨ - السعر ٩,٧٥ جنيهًا

مجلة علمية متخصصة - تصدر كل ثلاثة شهور



اللواء عادل لبيب
و للنجاح أيضاً أنصار



ستيفن ر. كوفى
أكثرهم شهره

البحث عن فرص عمل

بين الواقع و المأمول

كيف تتال الأفضل

مديراً كنت أو مُدار ؟!

كيف تكون مديراً ناجحاً

الإدارة عبر العصور

الحضارة الهندية

أيهما تختار

**كسل أسد
ذكاء أرنب**

tdmagazine@pmecegypt.com

المؤتمر الثامن لتنمية الموارد البشرية

إستراتيجيات التحول ونقاط التميز

تحت رعاية

الدكتور المهندس / أحمد درويش

وزير الدولة للتنمية الإدارية



**TRANSITION STRATEGIES
& POINTS OF EXCELLENCE**

14 - 16 October 2008

سميراميس انتر كونتيننتال - القاهرة

Sponsored by:



IFTDO

Regional Conference



جمعية التدريب والتنمية

جمعية أهلية غير حكومية مشهرة برقم ١٣٠٨ لعام ١٩٩٧

نشاط الجمعية..

١. تقديم إطار السلوك والقيم الأخلاقية للعاملين بجمعية التدريب .
٢. الارتقاء بجمعية التدريب باعتبارها رسالة استثمار بشري .
٣. تنظيم المؤتمرات التي تضم كل المهتمين بالتدريب وتنمية الموارد البشرية .
٤. تنظيم البرامج التدريبية في مختلف مجالات النشاط الإداري .
٥. تقديم الاستشارات وإعداد البحوث في المجالات المختلفة وبالأخص في المجال الإداري .
٦. إصدار مجلة التدريب والتنمية بهدف نشر الجديد في مجال عمل الجمعية وهم ربع سنوية حيث يحمل كل عدد موضوع جديد في مجال التدريب .
٧. عقد المؤتمرات والندوات بهدف متابعة الجديد في مجال الإدارة بصفة عامة والتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة خاصة .

مميزات العضوية الفردية..

١. الحصول على نسخة مجانية من مجلة التدريب والتنمية التي تصدر كل ثلاثة شهور .
٢. الحصول على خصم ١٠٪ خصم على إصدارات إميك .
٣. الحصول على نسبة خصم أثناء معارض الكتب التي تشارك فيها إميك .
٤. المشاركة في فعاليات المؤتمر السنوي بنسبة خصم ١٥٪ .
٥. المشاركة في فعاليات الصالون الفكري كل شهرين مجاناً .
٦. المساهمة في تحرير المجلة عن طريق المقالات الإدارية التي تعرض على لجنة للتقييم .

Please accept my Individual/ Corporate subscription for membership in the SOCIETY for one year

بداية الاشتراك : / / ٢٠٠٠ حتى / / ٢٠٠٠

الاسم:

التوقيع:

الاسم:

الوظيفة: جهة العمل

الدولة : المدينة

ص.ب. رمز بريدي

العنوان :

تليفون : فاكس :

E-MAIL:

تاريخ الاشتراك : / / ٢٠٠٠

www.pmecegypt.com

التدريب والتنمية

رئيس مجلس الإدارة

دكتور / عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

رئيس التحرير

محمود بكر

فريق العمل

د. حاتم قابيل

دينا توفيق

تهانج نجيب

خالد عبد اللطيف

إيمان مصطفى

للاستعلام

مجلة التدريب والتنمية

جمهورية مصر العربية

23 شارع ناصر - من شارع الدفيس

الجيزة / ص.ب. 338

الأورمان - رمز بريدي 12612

تليفون وفاكس: 33367960-37610317 (أوف شور)

37610398

مجلة علمية مهنية متخصصة

تصدر بترخيص من

نيوتشر للنصحاة والأعلام (أوف شور)

ترخيص رقم 16057 لندن

إدارة

مؤسسة الأهرام - إدارة العامة للتوزيع

tdmagazine@pmecegypt.com

Printed by: Sahara printing company

حقوق النشر والطباعة . جميع المواد
التحريرية محفوظة للنسخة . وهي ملك
خاص بها ولا يسمح بإعادة نشر أو طباعة
أو حفظ أو نسخ أي من هذه المواد بدون إذن
مسبق من الدكتور / عبد الرحمن توفيق .

لا تغير جميع الآراء وجهات النظر الموجودة
بالجريدة بالضرورة من رأي الناشر بل تغير
عن آراء أصحابها

٤ كيف تال الإفضل مديرا كنت أو مديرا؟

من أجل الوصول بالإدارات في المؤسسات إلى النجاح المطلوب فإن الأمر يتطلب تركيز الاهتمام على كافة المستويات الوظيفية من مديرين ومروسين على حد سواء.



٧ المدير العظيم - المدير الميت

في أعقاب الأعمال الوظيفية المتعلقة بالشركات الحالية بدأ الناس يتساءلون .. ماذا يحدث خلف الأبواب المغلقة للشركات؟ لماذا تحصل بعض الإدارات على زيادات بينما معدلات الإنتاج في انخفاض؟



٨ اللوا، عادل لبيب (ولتتجاه أيضا أنصار)

التجارب له طعم ومذاق يتميز بالإحساس بالنصر والخيوف... لا يعرفه إلا من عاش فرصة تحقيقه وإنجازه.. من أعاد عليه أدمته وصار من أنصاره يدافع عنه وعن المديين له والعاملين على تحقيقه.



١٢ متى تكون مديرا ناجحا

يقول الكاتب والخبير الإداري غييل جريبسكا «المدير الناجح من وجهة نظري هو المدير الأكثر إنتاجا وأكثر ذكاءا في طريقة العمل وليس المدير الذي يعمل بأقصى جهده لدية.



١٤ الرضا الوظيفي و علاقته بالإنتاجية

إن تعاضل دور الدولة في العصر الحديث وتعدد إحتياجات المواطنين الاقتصادية والاجتماعية والأمنية وغيرها عهد إلى الدولة بمسئوليات كبيرة بحيث أصبح لزاما على الأجهزة الحكومية تقديم خدمات أفضل لتعود بالنفع على موظفيها.



١٨ البحث عن فرص عمل بين الواقع والمأمول

الباحثين عن فرص عمل - والشركات الباحثة عن موظفين أجراء - وشركات التدريب والتنمية البشرية جميعهم اتفقا في حدث هام بدأ في مصر وهو معرض الوظائف والتدريب الأول في قاعة المؤتمرات في مدينة نصر. ضم المعرض عددا من الشركات الكبرى في مصر والعالم وقد تجمعوا جميعا لعرض واحد وهو توفير فرص عمل للقطاع كبير من الباحثين عن فرص عمل.



٢٨ ستيشن ز. كوفي.. أكثرهم شهرة

ستيفن كوفي كاتب عالمي لديه العديد من المؤلفات والخبرات حول القيادة فهو المدرس . الخبير . مستشار المنظمات والمؤلف الشهير ..



٣٦ القائد والمدير في عصر المعلومات والتغيير

هال فيكتور هوغو يوما (لا يوجد شيء أكثر روعة من فكرة حان وقتها.. هذا القول يحاول كتاب (القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير) تطبيقه.

القائد والمدير



٤٦ الحضارة الهندية

تطرق في هذا العدد إلى عرض الفكر الإداري الذي نشأ في الحضارة الهندية، فبالرغم من أن الكثيرين في يومنا هذا قد سمعوا عن ميكاشيلي إلا أن أقل القليل قد سمعوا عن نظيره الذي سبقه بألفي عام وهو برهام كوتيليا .





إدارة الموارد البشرية

رسالتى

إن الهدف الأسمى الذي يجب أن تسعى إليه إدارة الموارد البشرية هو أن تصبح في حد ذاتها نموذجاً لإدارة الموارد البشرية من منطلق أن فاقد الشيء لا يعطيه. فكيف نتخيل إمكانية وجود إدارة للموارد البشرية

تسعى لتفعيل الطاقات البشرية الموجودة بالمنظمة دون أن تكون هي ذاتها قادرة على استخدام الموارد البشرية المتوافرة لها بصورة فعالة.

إن التجارب والمشاهدات تؤكد أن معظم إدارات الموارد البشرية بعيدة إلى حد كبير في كونها نموذجاً حياً بل إن أغلبها عجز عن تقديم الممارسات في مجال استثمار الموارد البشرية..

لذا قد يكون من المناسب أن تعمل الإدارة العليا بالمنظمات الحكومية والخاصة وغيرها على توفير كل الآليات والإمكانيات التي تمكن إدارة الإستثمارات بها من تطبيق أفضل الأساليب الإدارية في مجالات (التحفيز، التدريب، الاتصالات، الأداء، التعلم المستمر) وغيرها من مجالات إدارة الموارد البشرية.

إن تقييم الأداء الحالي لإدارات الأفراد ووحدات التنمية البشرية قد يمكننا من الاهتمام به اهتماماً جذرياً تتحول به إلى إدارات نموذجية معلمة يمكن لباقي الإدارات أن تحذو حذوها. ويمكن كذلك اعتبارها مرجعاً علمياً صالحاً للقياس عليه ولإسترشاد به محلياً وعالمياً.

دكتور عبد الرحمن توفيق

tawfik@pmecegypt.com

كفاف

■ ■ تتال الأفضل..

مديراً كنت أو مديراً!

• إذا كنت مديراً.. فكيف تكون الأفضل؟

• وإذا كنت مديراً.. فكيف تدير مديرك؟

عن سابقه بإتباعه الإجراءات المعقدة. فهو يؤدي عمله بأسلوب منظم، ما يجعله يحتاج مزيداً من الوقت من أجل تقبل التغيير. ومع ذلك ما ينير الغرابية أن ذلك النوع الأخير يراه البعض أكثر تفوقاً في منصبه عن النوع الأول. ذلك أن الاهتمام الأكبر في العمل أحياناً قد يكون للأرباح قصيرة الأجل أو الأرباح الفورية.

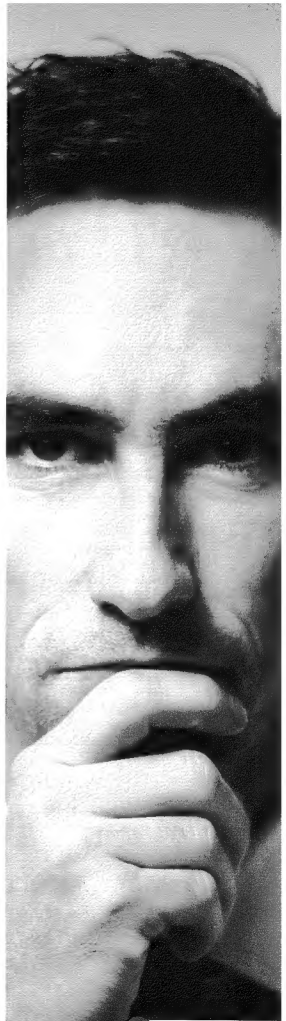
إلا أن الأعمال الآن في أمس الحاجة إلى مدراء التغيير من أجل الإعداد لمستقبل أفضل إلى جانب مدراء الكفاءة. وعلى المؤسسات التي تأمل في مستقبل مزدهر على المدى الطويل أن تناضل من أجل الموازنة بين أعضاء الإدارة.

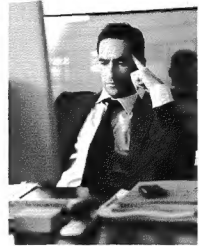
ومدير الكفاءة يقاوم تعلم واكتساب الجديد إلا إذا كان متوافقاً بدرجة كبيرة مع الشروط التي يضعها. ويعد ذلك خطأ في حد ذاته إذ أن التجربة والخطأ ومحاولة حل المشكلات هي التي تعلم كيفية مواجهة المواقف بصورة سليمة مستقبلياً. كما يمنح المديرين مزيداً من المرونة خلال العمل. ومثل هذا المدير حتى لو فكر في التطور سيخفق لأنه لا يرغب في التعلم والتجريب، ما يجعله في حاجة إلى مساندة مديري التغيير.

التنمية الذاتية وسيلة النجاح

من أجل الوصول بالإدارات في المؤسسات إلى النجاح المطلوب فإن الأمر يتطلب تركيز الاهتمام على كافة المستويات الوظيفية من مديري ومرووسين على حد سواء. وهنا نبدأ بالحديث عن المدير على أساس كونه يسبق الموظفين في التدرج الوظيفي. ونطرح كيفية الوصول بالمدير إلى أفضل ما يمكن لكي يحقق النجاح في موقعه الإداري الهام. فمن أجل البقاء في عالم سريع التغير يجب على المدراء أن يطوروا من أنفسهم باستمرار وذلك من خلال التعلم.

وهناك نوعان من الدراة كلاهما صاحب نمط محدد في التفكير. فهناك من يركز على التطور والتطلع إلى آفاق المستقبل وتغيير قيم وأساليب العمل بمؤسسته بما يواكب التغيرات والتطورات. ويختر بامتلاك أحدث التقنيات في مجال عمله. أما النوع الآخر فهو الذي يفضل الكفاءة ومثل هذا النوع لا يهتم تعلم واكتساب الجديد قدر اهتمامه بصقل المهارات والكفاءات الموجودة لديه. فهو يفضل تدعيم المهارات الحالية بدلاً من تعلم مهارات جديدة. وهذا المدير يختلف





فإذا كنت مديراً وتريد الرقي بإدارتك بأفضل الطرق الممكنة، فإن الأمر سيطلب منك تقبل التعلم والتجريب كما أشرنا سابقاً. إضافة إلى تطبيق التطورات والتقنيات. وذلك من خلال سيرك على خطوتين رئيسيتين: الخطوة الأولى.. أسأل نفسك دائماً عن منطقة الراحة الخاصة بك؟ كم المدة الزمنية التي قضيتها في نفس الوظيفة؟ متى كانت آخر مرة جربت فيها أسلوباً مختلفاً وعملت مسئوليات جديدة تماماً؟ فمن المعروف أن الأشخاص القادرين على الابتكار هم صغار السن. أو الذين يدخلون مجال ما بمنظور جديد وقدرة على تقبل كل التطورات والتعامل معها. والأكثر تطويعها والإضافة عليها.

الخطوة الثانية.. هي أن تدرج كل من حولك على قائمة اهتمامك محاولاً مساعدتهم. ومساعدتهم بدءاً من رئيسك في العمل إلى الزملاء وأعضاء الفريق. وقد تساعدكم من خلال تحفيزهم على التعلم بشكل أسرع. أو جعلهم يطرحون عليك الأسئلة ويناقشونك بانتظام لإعادة النظر في قراراتك والتفكير فيها من زوايا أخرى. كذلك فلا تنس شكر الأشخاص على نقض أفكارك حتى المفضلة منها. حيث إنك أن أسأت التعامل مع ردود

أفعال وانتقادات الآخرين فإنهم لن يقدموا إليك التغذية الراجعة في المرة القادمة. وهنا لن تكون لديك القدرة أو الوقت لتنمية ذاتك. فإذا كنت ترفض النقض والرأي الآخر فعلاً فتذكر إنك بذلك لا تستثمر في صالح مستقبلك.

كن منظماً للوصول إلى الأفضل



ويرى المتخصصون أن العنصر الأساسي للإدارة الفعالة يكمن في قدرتها على تحقيق الأهداف. ولعل الخطوة الأولى لتطبيق ذلك هي وضع الأهداف الواضحة. بعد ذلك بتعيين تخصيص كافة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

فالكفاءة بمفردها لن تقودك إلى تحقيق الفاعلية إذا كنت تحقق أهدافاً ليست ذات قيمة أو أهمية. ولكن لو افترضنا أنك وضعت الأهداف للنشوة. فالهدف في هذه الحالة هو تعظيم الكفاءة وذلك يعني الحصول على أفضل إنتاجية ممكنة.

ولكن أن تعلم أنك لن تصبح مديراً فعالاً حقاً دون التنظيم التام ودون الاستغلال الأمثل لكافة الموارد. ودون ذلك قد تهدر النفقات وتتخطى الجزئية. أو قد لا يتحقق أفضل أداء لمروسيك أو فريق عملك.

ولتقوم بالتنظيم الجيد في إدارتك

فأنت تحتاج إلى معلومات تقنية مصتورة. ومعرفة بالعوامل الأكثر تأثيراً على الأداء وكيفية قياس هذه العوامل. فإدارة الأشخاص من جانب المديرين تحتاج إلى إحداث التوازن بين تقييم الأداء والتمكين والمساعدة. بمعنى تكليف الأفراد بعمل المهام ولكن بصورة مستقلة والسماح لهم ببعض الحرية في تقييم أدائهم الخاص.

فكر كالمستثمر من أجل إدارة أكثر فاعلية

ولكي تصل أيضاً إلى كفاءة وفاعلية أعلى للإدارة يمكنك أن تنظر لها بوصفها استثماراً. فذلك سيجلك تركز على الأولويات الأكثر قيمة من وجهة نظر العملاء بما يخدم مصلحة مؤسستك.

وحتى تتمكن من القيام بذلك فإن الخطوة الأولى هي تحديد أكثر العملاء أهمية. والبحث عن كافة الأساليب الممكنة لمعرفة احتياجاتهم وأولوياتهم. ويتلخص دورك كمدير هنا في تحقيق أفضل عائد ممكن من جهودك الخاصة ومن جهود هؤلاء الذين يقدمون تقاريرهم إليك مستثمراً مواردك بحيث ينتج عنها أفضل قيمة مضافة. ولكن لبيت في أكثر المهام أهمية ستحتاج إلى معرفة أكثر الأشياء قيمة في نظر عملائك وبأنى ذلك من خلال البحث الدقيق وفي احتياجات عملائك. ورصد ودراسة متطلباتهم ونوقعاتهم من خلال بعض الأساليب كرجع الصدى مثلاً.

ويستدعي التركيب التنظيمي التسليم متريداً من الجهد لضبط الاتزان ذلك إذا كانت المنظمة تسعى لتحقيق الكفاءة الكاملة. فالسؤال ليست سؤال العملاء الداخليين عن كيفية أداء وظيفتك ثم تطبيق ذلك وحسب. ولكن إقناعهم بأنك ستقدم خدمة أفضل في حال الحصول على التحذيرات والتعليقات بصورة منتظمة من هؤلاء العملاء. كما لا يقتصر الأمر على تنفيذ رغباتهم

اقتراحك باستخفاف حتى لا يؤخذ باستخفاف مائل.

قاور.. وأنت نفسك



وفى النهاية نضع مثلاً لكيفية إدارة أى نوع من المديرين حتى أسوأهم أو أصعبهم. فنفسير مثلاً إلى ذلك المدير الذي يرغب منك دائماً أن تكون بنفس المستوى. لن يقبل منك الأعداء كثير الطلبات. يكلفك مزيداً من الأعمال. يجعلك تظن أمام نفسك والجميع أنك غير كفء. لا يتهاون معك إطلاقاً. كيف تدافع عن نفسك؟ وهل يمكنك أن تدبره؟

ولعل المنهج الأساسي لإثبات نفسك مع هذا المدير ولكي تستطيع إدارته يكمن -إضافة إلى كل ما سبق وذكرناه فيما مضى- في تركيزك على طلباته ورغباته. وليس طلباتك أو رغباتك. وهنا فإن تحقيقك أفضل أداء في وظيفتك وقررتك على إدارة هذا المدير سيتطلب منك تطبيق قاعدة ٢٠/٨٠. وذلك يعني استثمار ٨٠٪ من وقتك في عمل ٢٠٪ من الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة له. كن استراتيجياً ورتب المهام حسب درجة الأهمية بحيث تتمكن من استثمار مواردك لتحقيق أفضل عائد وفقاً لمتطلبات مديرِك. فإذا كنت تستطيع إقناعه إنك تضع أفضل مصلحة له في الحسبان. كيف سيتمكن من الجدل معك في ذلك؟ وكيف لن تتمكن من إدارته؟ ■

بقدر يسير. كذلك فعندما تكون في العمل خصص كل وقتك من أجل إنجاز المهام المطلوبة منك. وضع نصب عينيك قيمة أن العمل أهم شيء يمكنك أن تثبت فيه ذاتك. وركز على الدور المكلف به قبل محاولة الوصول إلى دور أكبر منه. مع صب اهتمامك على المهام الموكلة لك ومستوياتك الإدارية. محاولاً إنجازها بصورة جيدة وبسرعة ملائمة وطوال اليوم. فإذا كنت تحتاج إلى ختم المسؤولية مع المدير وجعله يراك أصلاً لتلك المسؤولية. فذاك هو المصدر الأول لتحقيق ذلك والخطوة الأولى على الطريق لإدارة مديرك.

ثانياً: خصص وقتاً كل يوم أو حتى كل أسبوع لمعرفة كيفية إدارة الآخرين لك. سواء كان مديرك يدرك ذلك أم لا. فأنت تحتاج دائماً إلى بناء حوار إداري منتظم معه يعرفك من خلاله ويفهم الأنسب إليك.

ثالثاً: تقابل مع مديرك فقط عندما تحتاج إليه. وعندما تقابله. كن مستعداً.. قم بإعداد أجندة واضحة بها عدد قليل من النقاط الرئيسية التي تطلب تغطيتها. وإذا كنت في حاجة إلى التوجيه. فقم بإعداد خطة مبدئية. أما إذا كان لديك أسئلة له فحاول أنت أيضاً أن تضع قائمة الحلول المقترحة لكل سؤال.

رابعاً: علم مديرك كيفية تهنيئتك للنجاح. واطلب منه توقعات واضحة عنك وعن ما تقوم به. تضعها نصب عينيك كأهداف ملموسة تسير وفقاً لها. وحاول الوصول إليها وليس هذا فحسب إنما أيضاً الرقي بها إلى أقصى ما يمكن أن يكون. محددا لنفسك أوقاتاً محدده لتحقيق كل هدف من تلك الأهداف.

خامساً: دون ملاحظتك المفصلة في كل اجتماع شخصي لك مع مديرك. وأعرضها عليه. ناقشه فيها. واطلب رأيه حولها.

سادساً: عندما تحتاج إلى شيء ما اطلبه في صورة اقتراح. ولا تطلبه في صورة أوامر أو شروط. وكن جاداً تماماً عند تقديمه. فلا تقدم طلبك أو

فقط ولكن العمل معهم كشريك من أجل خديج الجهود والإمكانات التي ستخصصها من مواردك بما سيؤدي في النهاية إلى أفضل عائد للمنظمة وعملاتها.

كيف تحذر مديرك؟



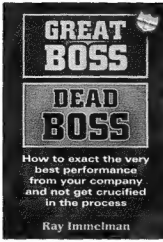
نتطرق الآن إلى الدرجة التالية تنازلياً في السلم الوظيفي أو المؤسسي. وبالطبع فإنك لن تحتاج إلى تصريح أو إشارة بدء من مديرك في كل عمل تقوم به. إنما أنت تسير في طريقك وفقاً لدورك الوظيفي وطبيعة عملك. وتستمر في أدائك محاولاً حل المشكلات الصغيرة التي قد تواجهها دون طلب العون من المدير. إلا أنك قد تلجأ له في حاله تضخم المشكلات. أو عند الرغبة في طلب العون أو الاستشارة.

حاول أن تجعل مديرك على دراية بأفكارك وتصرفاتك فيما يتعلق بالإدارة. وبرغباتك وطلباتك نحو الأفضل. فالدبر يشعر بالسحر عندما يعرف أنك تريد أن تصبح أفضل ويشعر بالرغبة كذلك في مساعدتك على تحقيق ذلك.

وعند بداية عملك سيمكنك من خلال أسلوبك في التعامل. وعرض المهارات الإدارية الخاصة بك أن توجه مديرك نحو الطريقة الأفضل التي يمكنه أن يدبرك بها وذلك من خلال قيامك بالآتي: أولاً: تأكد من بئد قصارى جهدك في العمل. اذهب إلى العمل قبل الموعد بقليل وتأخر بعد معياد العمل أيضاً

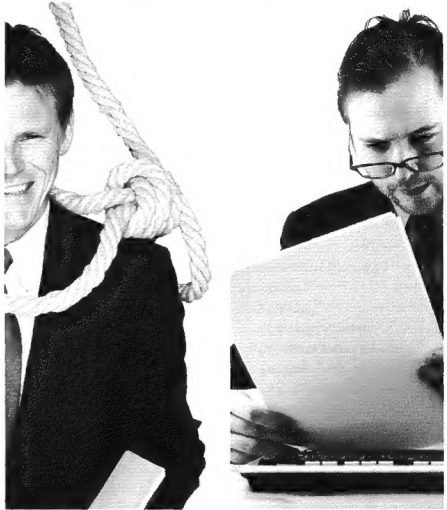
المدير العظيم-المدير الميـت

كتاب للمؤلف راي إميل مان. صادر عن دار نشر ستيوارت فيليب انترناشيونال



وعند قراءه هذا الكتاب يشعر البعض انه سيقراً عن المعاناة. تبعاً للمظروف الطبيعية إذا تحدثنا مع شخص ما حول العمل أو الدخل فسوف يفكر في أسوء أشكال التعذيب. ولكن المفاجأة في هذا الكتاب تكمن فيما حدث فيه المؤلف إميل مان فهو مبدع عبقري جعل القارئ يتابع معه كل ما يحدث حوله في الحياة ويراقب القيم والأخلاقيات والسلوكيات التي ينبغي أن تتوافر في العمل. ويوضح له طبيعة النظام السائد القائم على أساس من عدم المصادقية والأمانة.

كتاب "الرئيس العظيم-الرئيس الميـت" يجمع بين السحر والإبداع. فهو عمل ضروري لأي شخص يريد إصلاحاً في العمل الجاري بغض النظر عن موقعه في هيكل العمل التنظيمي. فكتاب إميل مان يقدم الدعم والنصيحة والبصيرة من أجل عمل أجود وحياة أفضل. ■



في أعقاب الأعمال الوحشية المتعلقة بالشركات الحالية بدأ الناس يتساءلون..ماذا يحدث خلف الأبواب المغلقة للشركات؟ لماذا تحصل بعض الإدارات على زيادات بينما معدلات الإنتاج في انخفاض؟

بعد كتاب الرئيس العظيم-الرئيس الميـت قصه ثوريسه جُول بالقارئ عبر أجواء العمل الحالية ويقدم له نموذجاً جديداً للعمل . يشجع النمو على كافة المستويات، فهذا النموذج يزيد من الإنتاجية، الثقة، والنتائج الأكثر أهميه والمتمثلة في عنصرين رئيسيين قد يقوموا بشركة أو يهدمها وهم: الرضاء الوظيفي والأمن الوظيفي.

كتاب جيد وسوف تستمتع بقراءته

وللنجاح أيضا أنصار

في لقاء مع محافظ الإسكندرية
اللواء عادل لبيب

أجرى الحوار : د- عبد الرحمن توفيق



فن صناعة التغيير الأكثر عمقا..

النجاح له طعم ومذاق يتميز بالإحساس بالنصر والتفوق.. لا يعرفه إلا من عاش فرحة تحقيقه وإجازه.. من اعتاد عليه أومنه وصار من أنصاره يدافع عنه وعن أغبين له والعاملين على تحقيقه.. فإن كان للنجاح أعداء اكتسبوا شهرة فائقة لا لقوتهم ولكن لكثرتهم.. فإن للنجاح أيضا أنصار اكتسبوا قوتهم من أعمالهم لا من أفعالهم.. ولأنصار النجاح سمات عديدة يشتركون فيها ويجمعون عليها.. ويلتقون عندها مع كل إنجاز وفي كل الملتقيات التي تتحدث عن قصص النجاح والناجحين ومن بين سماتهم:

- ١- التوقف عن تجاذب أحاديث الفشل والفاشلين.
 - ٢- التفاؤل والإقبال على العمل والحياة.
 - ٣- الابتسام والمرح وروح الكوميديا المعلمة (الجادة والساخرة).
 - ٤- الحزم والإصرار على تحقيق الأهداف الصعبة.
 - ٥- تحمل النقد بثقة والبعد عن التعالي والغرور.
 - ٦- البساطة في العيش والقول والفعل والمظهر والسلوك.
 - ٧- الوقت عندهم جاد وهام ولكنه ليس قاطعا كالسيوف) يقدر ما هو أشبه بدقات القلب في انتظامه وحيويته.
 - ٨- يهتمون بالتركيز على الإنجازات الهامة والحيوية ذات التأثير الاستراتيجي بعيد المدى مع الابتعاد قدر إمكانهم عن الأجازات الاستعراضية الفورية سريعة الذوبان في فم الزمن والتاريخ.
 - ٩- لديهم قدرة عالية على تحمل الاختلاف والتباين وأحداث التوازن الإيجابي القوى مع معطيات الموقف الإداري المتعددة وكذلك مع المعارضين لمسيرتهم.
- إن النموذج القيادي الذي تجلّه شخصية اللواء عادل لبيب يستحق الاهتمام والتقدير نظراً لتميزه واختلافه عن الأنماط القيادية

ولعل من الأمور المثيرة للاهتمام في هذا الإطار هو هذا القدر من السكينة والهدوء الذي نلمسه في تعاملاتهم اليومية حتى كدت أنصور أنهم لا يعانون من مشكلات أو أزمت في عملهم أو أنهم يتعاملون معها باعتبارها من (طبائع الأمور) التي لا تستوجب استنفاراً نفسياً.

جاذبية المستقبل والرؤية الشاملة

إن الذي دفعني لاستعراض خصائص أنصار النجاح هو هذا اللقاء الهام الذي كان مع السيد اللواء/ عادل لبيب محافظ الإسكندرية بمكتبه بديوان المحافظة بشارع فؤاد بالإسكندرية.. لم تكن تلك هي المرة الأولى بل كانت هي الثالثة حيث تعرفت على إنجازاته بمحافظة قنا والتقيت معه بأحد البرامج التليفزيونية التي خصصت للحديث عن قيمة النجاح وأثرها على التنمية المحلية.

التي دائما تجعل لاسكندرية
الاجازات الهامة مثل افتتاح مكتبة
الاسكندرية بعد غياب ١٢٠٠
سنة والكويتي الذي هو ملتقى
المصطافين والمقيمين على السواء
حبا وعشقا وأملا وغموضا وعمقا
وكل تلك المشاعر التي جسدها
التاريخ الإسكندري الأكبر وكتابتها
وبطليموس وحتى آخر أفلام النرج
العسكري يوسف شاهين. حبا في
الإسكندرية مسقط رأسه

مشكلات الإسكندرية أيضا معروفة
وهي دائما مزار اهتمام الإعلاميين
والصحفيين بل أن من مشكلاتها ما
أصبح مرادفا لأسمها حتي استقر
في الوجدان بعض المفاهيم والأقوال
المأثورة عن بعض مشكلاتها مثل:

- مشكلات التعدي على
أراضي الدولة.
- مشكلة محطة سيدى جابر
ومحطة مصر بإزدحامهما
وعدم النظام فيها
- التاموس ونظم الصرف
الصحي المتهاكمة غير
الصالحة للاستخدام الآدمي.
- طريق (الملاحات) برائحته
الكرهة وشكله المزري غير
اللائم كمدخل للإسكندرية

(العروس).

- المرور وإزدحامه وتكدسه في فترات
معيّنة من اليوم وفي مناطق معينة
من الطريق.

- الفجوة الهائلة بين الشكل
السياسي على الكورنيش والشكل
البدائي بالشوارع الموازية له ووسط
المدينة

- عدم النظافة واستيلاء البعض
على صناديق القمامة.

- الصرف الصحي بمنطقة العجمي
تلك المشكلة التاريخية التي

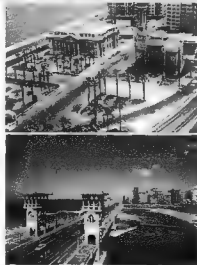
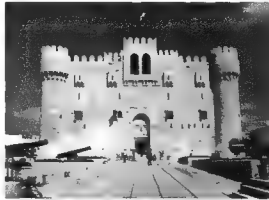
- لم يتصدى إليها أحد من قبل
وكانت تمر مرور الكرام من بين
أيدي المسؤولين عنها نظراً
لصعوبتها وضخامة حجمها
إن العروس عندما تجعل فهي

من فصول العام. إلا أن محافظ قنا
يرى أن العبرة بأن تصل المشكلات
عند وقوعها لأن تأخيرها قد يحولها
إلى كوارث وإخفاء الحقيقة معاكس
لأمانة المسئول العمومي.

لقد وفرت تجربة قنا المعادلة الصعبة
التي كنا دائما نسعى لرؤيتها على
أرض الواقع (زمن قياسي) - تحالف
قوى التغيير - فريق عمل متجانس
- نتائج فورية إيجابية ملموسة -
استمرار التجربة حتى في غياب
أصحابها.

خداة الوطن لا تعنى الذباجية السريعة غير المخططة

انتقل اللواء عادل لبيب منذ سنوات
قليلة إلى الإسكندرية (العروس)



الأخرى ونظراً لتمتعه بقدرته إدارته
مكنه من أن يقفز بمحافظه قنا
تلك القفزة الهائلة بعيداً عن
التقاليد والأداء النهضي أو الحلول
الجزئية ويضعها في مصاف النماذج
المعترف بها عالمياً في مجال التنمية
المحلية الشاملة وجاءت الإنشاء بهذا
النموذج ليس فقط من المتنباتات
والمنظمات المحلية بل حظي باعتراف
المنظمات والشخصيات العربية
والعالمية.. في اللقاء الأول عندما
عدت من زيارتي لمحافظة قنا التي
استمرت يومين تعرفت فيها على
أسرار هذه التجربة الناجحة.. أيقنت
أن مصر تحتاج إلى نماذج إدارية من هذا
الطراز الذي يتسم بالحضور والتواجد
القيادي ولا يقتنع بالحلول الجزئية
المؤقتة ويتسم أيضاً بالحرص
على الصالح العام أكثر من
حرصه على الحب العام..
فليس كل من غبه ينفك
وليس كل من انتقد يخلص
لك وليس كل من اقترب منك
سندك سجلت تقديري لهذا
النموذج في كتاب الشخصية
القيادية فكراً وفعلًا وقلت عن
اللواء عادل لبيب عندما كان
محافظاً لقنا تلك العبارات
التي أنقلها لك بنصها
الحرفي..

من الأسير كثيراً أن يبقى الإنسان
داخل صندوق من الزجاج يتبادل
مع الآخرين رؤية ما يحدث حولهم
دون أن يتمكنوا من تغييره أو من
التواصل مع بعضهم البعض. حيث
تكفيهم متعة النحت عن التغيير
حتى لو كان ذلك من وراء جدار أو
قد يفضل الإنسان البقاء داخل
صندوق من الحديد يمنع عنه كل رأى
ورؤية تأتي إليه من مرسوميه أو من
أصحاب الحق في الخدمة أو من
رئيسه. طالما أن العبرة أن تبلغ
رئيسك فقط بالاثباء الحسنة
حتى تبقى دائما كالنسيم
يتم الترحيب بك في كل نصل



اللسل وثقافة الرجل وعبق التراث والرمز والأثر وتسامح الأديان وأياً كان نوع الثقافة فإن التغيير يتطلب الحزم والعدالة والمساواة ويتطلب قبلها الرؤية والإدارة الرشيدة وتقييم الذات

إن النجاح لا يرتبط بمجال التطبيق أو مساحة التغيير بقدر ارتباطه بآليات النجاح وإمكانية تطبيقها وأول آليات النجاح هي (مواجهة الوضع غير المرغوب فيه بقوة وخويله إلى وضع مرغوب فيه بشدة) وهذا هو ما تم في كل من قنا والإسكندرية..

إن كان لا يحلو للبعض ما يحدث من تغيير فتلك طبيعة الأمور فالإنسان عموماً ما يجهل وإن كان يروق للآخرين أن يقلدوا من أثر التغيير فتلك شيم من ألفو عدم التغيير واستفادوا من بقاء الحال على ما هو عليه.. وأن كان البعض يفضل الحديث عن الماضي فتلك سمة المورخين وليس سمة المبدعين والقادة.. وأن كان منا من يريد معرفة كيف يصنع التغيير فتلك سمة موضوعية لأحد صناعات التغيير الأكثر أثر في الإدارة المحلية المصرية. ■

٥- تخصيص ٢٠ شاطئاً للجمهور دون رسوم دخول

٦- دراسة مشروع جديد محطة سيدى جابر لتصبح محطة ذات طراز معماري حضاري وعالمي

٧- استكمال تطوير الكورنيش بما يبسر تدفق المرور من منطقة الاقبال وحتى سان ستيفانو.

٨- دراسة تطوير منطقة الملاحات لتصبح مرفأً عالمياً رائفاً.

لهذا يتوقع المواطن الفضل برغم قصص النجاح العديدة؟

أما عن المنهج المتبع في أحداث التغيير فيقول عادل لبيب.. أنه يتمثل في العدالة بين المواطنين بكافة فئاتهم.. والحزم في تنفيذ القانون.. والمساواة في المنع والمنح للجميع

أما قنا فهي بالنسبة له (أشبه بالحلم) وعن الإسكندرية ومشاكلها يقول فإنها تختلف عن مشاكل قنا بسبب اختلاف الثقافة فالإسكندرية ثقافتها ساحلية.. تنسم بالانفتاح والتواصل وجراً البحر والرغبة في التغيير ومواجهتها بحكمه (النوات النفسية) في حين أن ثقافة قنا تنسم بالثبات والاستقرار وغموض

تعتني بكل ما فيها وما لديها.. إن أرادت أن تصبح عروسا بمعنى الكلمة.. فلا يكفى لها التزين بالحلي البراقة والملايس والعطر لتكون عروسا بل يجدر أن يمتد اهتمامها بكل معاني الصحة والجمال وأخلاقيات الحياة.

ولهذا فإن الجهد الذي يبذله اللواء عادل لبيب منذ قدومه للإسكندرية هو لبناء صحة وجمال الإسكندرية وأخلاقيات الحياة فيها من خلال التصدي للمشكلات الدائمة المستمرة مثل:

١- اللقاء الأسبوعي مع المواطنين والسادة أعضاء المجلس المحلي بالحافضة يوم الاثنين من كل أسبوع لاستعراض المشكلات والتعامل الفوري مع بعضها

٢- الأفران النفاثة.. لبسع الحبز وهي فكرة إبداعية بادرت بها الحافضة بالتعاون مع وزارة الإنتاج الحربي عملاً منها على حل أزمة الحبز

٣- استيراد صناديق جمع القمامة (١٥٠٠٠ صندوق)

٤- تكليف رؤساء الأحياء بتنفيذ القانون بإزالة التعديات على أراضي الدولة أو في ارتفاعات المباني المخالفة وشروط البناء

إنه اللواء عادل لبيب محافظ الإسكندرية.

تقارير

حتى تكون

مديرا ناجحا

تجنب العادات الخمس والثلاثين
النسوا في عالم الإدارة



دراسات

الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية



تحقيقات

البحث عن فرص عمل بين الواقع و الهامول



هذا الموقع

ملف العدد

حتى تكون

مديرا ناجحا

تجنب العادات الخمس والثلاثين النسوا في عالم الإدارة

يقول الكاتب والخبير الإداري فيبيل جرييشاك "المدير الناجح من وجهه نظري هو المدير الأكثر إنتاجا والأكثر ذكاءا في طريقة العمل وليس المدير الذي يعمل بأقصى جهد لديه. وذلك يعتبر جوهر الإدارة المبدعة".

يركز جرييشاك على خمس نقاط يرى أنها الأساس الذي يجب أن يسير عليه المدراء ليصلوا إلى قمة الأداء ويتمثل ذلك من وجهه نظره في التركيز على المهام الأكثر أهمية بطريقة ترتيب الأولويات. كذلك الربط بين الهدف العام الذي قامت من أجله الشركة وأهداف فريق العمل أو القسم الذي يرأسه المدير. كما يرى أيضا أن مساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم سمة أساسية تميز المدير الناجح. بجانب التركيز على نقاط القوة التي يتسم بها فريق العمل وإسناد الأعمال وفقا لما يلائم ويريح كل فرد من أفراد فريق العمل في نفس الوقت..



وسواء أنفقنا معه أو اختلفنا حول طبيعة المدير الناجح وسمائه، فلنكن بصريح المدير قائدا فعلا بحق قادرا على الارتقاء بإدارته إلى أفضل أداء ممكن فإن عليه أن يتخلص من خمس وثلاثين خصلة سيئة نذكرها فيما يلي:

العمل

- ٢٦- عندما لا تسير الأمور على ما يرام، تلقى باللوم على غد من خارج المنظمة أو تخبر الناس أنك ضحية، وتدع الآخرين يعرفون أن الموضوع خارج عن يدك
- ٢٧- الانتظار بحرص لنقطة توقف الآخرين عن الكلام بحيث تستطيع توصيهم وجهة نظرك وتستولي على المحادثة
- ٢٨- إذا كان الآخرون يقولون إنك لا تستمع لهم، تقول «أنا أفهم» وأعرف ما تفسحون به دون حتى أن اسمع»
- ٢٩- خفيص موفيك بالتلميح بالخفريات أمامهم والتلويح بالفصل من العمل من وراء ظهورهم
- ٣٠- في وقت إعداد الميزانية، تخبر الآخرين بالوقت المتاح لك لدراسة الموضوع، وبعدها تستمع بفرصة إغلاق باب مكتبي ليكون لديك مدة من الزمن خل هذا الفز بمرتك
- ٣١- استخدام طريقة تقدير عامة لكافة الموظفين سواء كانوا رجالا أو سيدات
- ٣٢- تجنب قول أي شيء إذا كنت تعتقد أن مصير المشروع هو الفشل وتنتظر شخصا آخر يسيئ تناول الموقف لتحافظ على سبيلك الثابت في إدارة المشروع
- ٣٣- جعل أفكار الموظفين مجرد قصاصات ورق يلقون بها في صندوق الاقتراحات.
- ٣٤- اتباع سياساتي المرونة والملائمة، أو الفصل من العمل عند مواجهة الرؤوسين بأحظائهم.
- ٣٥- إذا كان لديك موظفا صعبا تتجنب التعامل معه ولكن تقوم بإعداد ورشة عمل للموظفين لمناقشة الموضوع الذي تخشى مواجهته الموظف الصعب به

- ١٥- إدارة التغيير بعبارة «تقلب عليه»
- ١٦- تحويل الإدارة بحسب إرادتك وجعل الآخرين يهتفون لك وجبرهم على السبر في النهج الذي حددته.
- ١٧- عندما تصبح الأمور صعبة تتجنب التعامل معها وتغلي على الموضوع
- ١٨- الاعتقاد بأن مشاركة الموظفين لك مجرد عبارة مبتذلة وأنت لا تريد تخبيلات في العمل
- ١٩- الإصرار على أن المكان الوحيد الذي يستطيع الموظفون استخدام نقاط قوتهم فيه هو صالة كمال الأجسام
- ٢- إرسال النص بدلا من رسالة البريد الإلكتروني ورسالة البريد الإلكتروني بدلا من الهاتف والهاتف بدلا من المكالمة وجها لوجه وغلق باب المكتب في وجه الموظفين لمدة أربع وعشرين ساعة في اليوم سبع أيام في الأسبوع
- ٢١- وضع التغذية الراجعة لإدارة الأداء عند الحد الأدنى، بتجنبها تماما أو باستخدام نظام تصنيف يعمل بالكمبيوتر يرسل النتائج إلى الموظفين بالبريد الإلكتروني
- ٢٢- إعداد مجموعة كبيرة جدا من التقارير الأسبوعية للتظاهر بمظهر الانشغال والإنتاجية
- ٢٣- مشاهدة القنوات الإدارية في المكتب بحجة معرفة الأليات والمبادئ الجديدة في الإدارة لتطبيقها في مكان العمل مع موظفيك
- ٢٤- تجنب قضاء الأحازات مع أسرته بحجة أن الأسرة أو الأجازات التي تختارها مصيبة للوقت.
- ٢٥- تخفيض الاتصالات الهامة لك في

- ١- مشاهدة شاشات المراقبة طول اليوم لمراقبة الناس الذين تديرهم
- ٢- وضع العمل قبل الحياة الشخصية أو كما في مصطلح آخر (أوان بين العمل والحياة الشخصية)
- ٣- ثق أن تورث العالي نحو داتك والآخرين يظهر مدي طبيعتك كمدير حاد
- ٤- وهمك نفسك بالتفكير أنك لا غني عنك وأن المنظمة لن تستمر بدونك
- ٥- إخبار موظفيك دائما أن السياسة والإجراءات تعلو العاملين
- ٦- تجاهل مشاعر الآخرين أو عدم الاكتراث بها
- ٧- تجاهل سلامة العاملين أو عدم احترامهم
- ٨- خفيق النتائج على حساب العلاقات مع الآخرين.
- ٩- بناء العلاقات وتقويتها على حساب النتائج.
- ١٠- الاستخفاف بتكليف المهام للآخرين ظنا منك أنك الشخص الوحيد الذي يستطيع القيام بكل شيء
- ١١- معاملة الجميع بأسلوب واحد لأن طبيعة كافة الناس واحدة.
- ١٢- الإشارة إلى الموظفين الذين يعملون معك على أنهم موارد بشرية أو رأس مال بشري بدلا من كونهم كائنات حية لديهم أحاسيس ومشاعر
- ١٣- وضع بيان رسالة الشركة ورؤيتها في إطار على الجدار بدلا من الحفاظ عليه حيا بداخلك
- ١٤- كتابة قائمة «مهام يومية» تستغرق حوالي أسبوعين لإجازها.

وأخيرا فإن تجنب مثل هذه العادات السلبية إلى جانب الالتزام بالصفات الإيجابية التي تحدث عنها جريشاك وذكرناها في المقدمة أو غيرها ما تحدث عنه المخصصون الإداريون، بجانب الحمرة، المهارة، تطوير الذات، تقبل التغيير، والرغبة في التجديد سيصل بالإدارات بلا شك إلى أفضل ما يمكن، مما سيساعد بالتطبيق على المؤسسة ككل في تحقيق الأهداف المرجوة والوصول بالقصر المأمور إلى قمة الأداء ■





الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية

د. فهد بن يحيى بن يحيى

إن تعاضد يوم الدولة في العصر الحديث ولعدد احتياجات المواطنين الاقتصادية والاجتماعية والأمنية وغيرها عهد إلى الدولة بمسئوليات كبيرة بحيث أصبح لزاماً على الأجهزة الحكومية تقديم خدمات أفضل لتعود بالنفع على موظفيها. ومن هنا تبرز أهمية العنصر البشري الذي يعتبر أحد أهم مقومات نجاح هذه الأجهزة لتطوير إنتاجيتها الأمر الذي جعله يحظى باهتمام الإداريين والمحلين وأصحاب العمل من خلال بحث جميع الجوانب والوسائل والمصادر التي تؤدي إلى رضا

وبالرغم من الجهود المبذولة والتي لا تزال تزداد لإيضاح العنصر في مسألة الرضا الوظيفي إلا أن هناك عوامل عديدة تلعب في التخطيط والتقييم ولعب دوراً كبيراً في توجيه الرضا الوظيفي للعاملين.

حول هذا الموضوع قدم الباحث على بن يحيى الشهري رسالته الفقهية استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية تحت عنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي خمارك منطقة الرياض"، والتي نشرت على موقع جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية.

وتحورت مشكلة الدراسة بشكل أساسي حول عمود الرضا الوظيفي لدى العاملين بحمارك منطقة الرياض وعدم الوعي بعلاقته بإنتاجيتهم وانعكاسه على أدائهم والتي تدفع الدراسة للوقوف عليه وإبراز أهميته من أجل سعادة ذلك من قبل المعنيين والمهتمين بهذا القطاع.

مع بداية النصف الثاني من القرن التاسع عشر ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع وخلقهم وتحسين رجال الأعمال ضرورة الاهتمام بتنظيم العمل والإنتاج وتحسين العلاقات بينهم وبين العاملين. فوضعت الأسس والأساليب لتطوير عملية الإنتاج ما أدى إلى ظهور عدد من النظريات التي تسمى اليوم بالدراسة التحليلية أو الكلاسيكية وأولها نظرية الإدارة العلمية لتايلور. ثم التقسيم الإداري لغايول.

وجاءت بعد ذلك نظرية العلاقات الإنسانية لاثون مايو والتي تعتبر أولى المحاولات العلمية الجادة في تفسير السلوك الجماعي في محيط العمل والتي تركزت العنصر البشري إلى جانب النواحي المادية ما أدى إلى نوع من التغيير في الممارسات الإدارية داخل المنظمات والاهتمام بالسلوك الإنساني والحركة المجتمعية في العمل بعد أن قللت بعبئة أو غائبة عن اهتمام المفكرين والمصلحين.

المؤثرة في الرضا الوظيفي والتي تم تقسيمها إلى عوامل ذاتية تتعلق بالعمالين أنفسهم. عوامل تنظيمية تتعلق بالتنظيم وظروف وشروط العمل وعوامل تنظيمية تتعلق بالبيئة والنظم الأخرى التي يوجد فيها أو يتعامل معها. بمعنى أن هناك عوامل تتمثل في العوامل الذاتية الخاصة بالفرد المتمثلة في مهاراته وقدراته ومستوى دافعيته للعمل. وعوامل تنظيمية تتمثل بما يسود في التنظيم من علاقات وظيفية من زملاء عمل. رئيس ومرؤوس ومحتوى الوظيفة ونطاقها ومداها. وهناك عوامل تنظيمية ترتبط بالبيئة تتمثل في الانتماء الاجتماعي. والثقافي للموظف وظروف نشأته حيث تلعب دورا كبيرا في تشكيل ميوله وسلوكه وتكامله مع الوظيفة ورضاه الوظيفي.

تتلوها أهم نظريات الرضا الوظيفي التي منها نظرية الحاجات التي يمثلها هرم ماسلو للحاجات والذي يرى فيه ماسلو أن الإنسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي... ذلك إضافة إلى نظرية العاملين. نظرية العدالة. نظرية الدفيرة وغيرها

وفى البحث الثاني تناول الباحث الإنتاجية: أهميتها وعلاقتها بالأداء..

الإنساني داخل للنظمة والمتمثل في موضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين. وهذا الموضوع هو ما ألقت عليه الدراسة أضواءها من خلال مباحثها الثلاثة

فقد تناولت الدراسة في مبحثها الأول الحديث عن الرضا الوظيفي شارحه ماهيته وأهم نظرياته. حيث ترصد العديد من التعريفات للرضا الوظيفي نذكر منها على سبيل المثال أنه « شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل. وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج»

هذا بالإضافة إلى ما نشير إليه الدراسة من دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي والذي يلعب دورا محوريا في رسم الأهداف والتخطيط للوصول لها كي تتمكن المؤسسات من التعرف على نفسها. وذلك من خلال آراء العاملين فيها والتعرف على مشاعر الأفراد وإجاءاتهم المختلفة نحو العملية الإدارية والذي يتم بالتعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها ومعرفة المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها والتي تكفل للمنظمة ازدياد الإنتاجية وتحقيق للعامل المنفعة.

ونستعرض الدراسة أهم العوامل

وتتابع عملية التقدم في الماهيم والأفكار والأسس النظرية في مجال علم الإدارة. حيث ظهرت نظرية التنظيم الاجتماعي التي قادها كل من باك. وأرجيس. وليكرت والتي نضع التنظيم الإداري في إطار تنظيم اجتماعي فرعي يوجد داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر. وترى هذه النظريات أنه يجب تحقيق الانسجام بين أفراد التنظيم بحيث يتعاونون على تحقيق أهداف التنظيم وتحقيق رضاهم في نفس الوقت لأن الرضا يحقق أداء أفضل وإنتاجا أكثر تطورا.

ولعل ظهور نظرية النظام التعاوني على يد برارد الداعية إلى إيجاد توازن في التنظيم والتي طورها سايون وجعل من اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة على اعتبارها مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة

ويصور سايون مفهوم التوازن من خلال نظرية التنظيم على أنه مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس. وأن ما يدفع الأفراد للانضمام إليه هو قبولهم لسلطته واقتناعهم بأن هذا الانضمام للتنظيم والمشاركة في أهدافه سوف يساهم في إشباع حاجتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية.

وتتوالى الدراسات التي تعنى بالسلوك الإنساني داخل التنظيمات ومحاولة الفهم الشامل لسلوك الأفراد داخل التنظيم وتفاعلهم مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى تفاعل العاملين في منظمات العمل مع العمل نفسه مما أدى إلى إيضاح العلاقات المتشابهة بين العاملين في منظمات العمل مع العمل نفسه. مما أدى إلى إيضاح العلاقات المتشابهة بين العاملين في التنظيم سواء الرسمية أو غير الرسمية

ومن خلال هذه النظريات وما يتبعها من جهود وبحوث في مجال دراسة طبيعة الفرد وسلوكه وحاجاته ورغباته. تمخض موضوع حيوي وذو أهمية كبيرة في الإدارة والسلوك





الذين يظلون جالسين على كراسي الطائرات لساعات طويلة فمعظمهم لم يكونوا في مزاج جيد أو حالة نفسية طيبة فهم سرعني الغضب نافذي الصبر أما للخصين الجمركيين فإن اهتمامهم الأكبر ينصب على إخراج بضائعهم من الجمرك في أسرع وقت ممكن حتى يتمكنوا من تسليمها لأصحابها وخصيل الأجور منهم والذين سيكونون بالتأكيد غير مسؤولين لأي تعطيل على بضائعهم. وهذا ما يوضح المناخ الذي يعمل فيه المفتش الجمركي.

وعلى أساس ما سبق يرى الباحث أن وظيفة المفتش ليست سهلة بل تحتاج إلى نوع معين من الأفراد المدربين تدريباً جيداً. فيقدر ما يتميز المفتش في عمله بقدر ما يعكس صورة طيبة وحسنة عن البلد وعن الشعب.

انتقل الباحث بعد ذلك إلى التركيز على الجمارك السعودية والتي قدر عددها بـ ٣٢ منفذ وكل منها له أمانه خاصة به كجمارك المنطقة الوسطى والمتنقلة في جمرك مطار الملك خالد الدولي. جمرك المناء الجاف، وجمرك مطار القصيم، وغيرها. وبجانب ذلك يعرض القوانين التي تحكم الغرامات المخالفة من المخالفات في الجمارك مثل غرامة التحدث والهروبين والقات... وأهم البدلات التي يحصلون عليها كبذل البدلات النائية. بدل طبيعة العمل. بدل الضرر..

في النهاية توصل الباحث إلى عدة نتائج تعد بمثابة الإجابة على الأسئلة التي طرحها الدراسة والتي كانت قد تمثلت في:

- ١- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض؟
- ٢- ما هي العوامل التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي جمارك منطقة الرياض؟
- ٣- ما مستوى الإبتنائية لدى موظفي

موضحاً أن الإبتنائية تختلف باختلاف القصد من المفهوم فقد تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات. أو مدى النجاح في إنجاز مهمة معينة. أو قد تمثل مؤشر الكفاءة الفعلية.

وبوجه عام يرى الباحث أن الإبتنائية هي «القيمة الفعلية للمخرجات أو الناجح الذي حقق خلال فترة زمنية بواسطة وحدة معينة في العمل». كما رصد آراء متعددة حول علاقتها بالرضا منها رأى مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى بأن الاتجاهات النفسية للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم لأعمالهم. إلى جانب آراء أخرى في سلوكهم. فالوظائف السعيد في عمله موظف منتج

وقد قامت تلك المدرسة بالتأكيد على وجود علاقة بين الرضا والأداء كعلاقة سببية تقوم عندهم في صورة مبسطة على أساس فكرة أن الموظف الذي يرتفع رضاه عن العمل يزداد بالتالي حماسه للعمل ومن ثم انتماؤه لوظيفته ما يرفع من إنتاجيته وأدائه. والعكس صحيح.

أيضا رصدت الدراسة العديد من الآراء الرافضة لوجود علاقة بين الرضا والإبتنائية والتي تم تلخيصها بأنه إذا ما كان هناك علاقة بين الرضا والأداء فإن الأسباب تعود لعنصر ثالث هو وجود عوائد. فعندما تزيد العوائد يرتفع كل من الرضا والأداء معا. وهذا الارتفاع يشعُر الفرد كما لو أنهما مرتبطان بينما كلاهما يظهر كنتيجة مباشرة لوجود عوائد العمل. ويرى آخرون أن هيكل العمل يفرض على الفرد أن يعمل بجد واجتهاد كما أن الإشراف الدقيق والرقابة الصارمة تدفع العاملين على الأداء دون هوانة.

وعن العلاقة السابقة بين هذين المتغيرين بالتطبيقات على مفتشي جمارك الرياض كانت الدراسة.

المبحث الثالث تناول فيه الباحث

الطرف الثالث في موضوع الدراسة وهو مفتشي الجمارك والذي جاء بعنوان «نشأة الجمارك وخصائصها وطبيعة العمل فيه» مستعرضاً عدداً من السمات التي تميز الجمارك السعودية مثل السمة الإدارية والتي تمارس مهام واختصاصات مكتبية مساندة للأقسام الميدانية ومنها مكتب مدير عام الجمارك. قسم الإعفاءات... والسمة المالية والتي يقوم بها المفتشون الجمركيون من خصيل رسوم على السلع الواردة للسعودية. والسمة الأمنية وهي من ضمن أولويات عمل الجمارك وتمثل في فحص ورقابة السلع الواردة والصادرة عبر المنافذ الجمركية.

وسعى الباحث إلى عرض بعض مهام العاملين في الجمارك كالفتش الجمركي والذي يتعامل مع الركاب

جمارك مطقة الرياض؟

٤- ما علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية لديهم؟

٥- ما هو دور بعض العوامل الشخصية لكل من (الجنس، المؤهل، العمر، سنوات الخدمة) في مستوى الرضا الوظيفي؟

٦- ما هو دور بعض العوامل الوظيفية كالراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل... في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك؟

فقد مكننا نتائج الدراسة بعد تحليلها وربطها بالأسئلة التي تم طرحها من التعرف على الخصائص الديموغرافية ومدى علاقة الإنتاجية بارتفاع الرضا وانخفاضه، حيث أظهرت أن هناك رضا لدى الإناث أكثر من الرجال ويعزى الباحث ذلك إلى أن العاملين الذكور مسئولين مسئوليه مباشرة عن الالتزامات المادية في المجتمع ما يجعل رواتبهم أقل قدرا في الوفاء بالالتزاماتهم، في حين نجد أن الإناث لا يترتب عليهن التزامات مالية مثل الذكور ما يجعلهن قادرات على الوفاء بالالتزامات الخاصة بهن.

وتوصلت الدراسة كذلك إلى أن درجة الرضا لصالح الفئات الأصغر سنا أعلى من الرضا لصالح فئات السن المرتفع ويعزى ذلك إلى أن كثيرا من العاملين في الجمارك من ذوي السن المرتفع قد وصلوا إلى منتصف تطورهم الوظيفي ولم يحققوا ما يريده من طموح وبالتالي أنخفض معدل الرضا لديهم بعكس الأصغر سنا. كما تزيد نسبة الرضا لصالح ذوي الرتب العالية. ذلك إضافة إلى ارتفاع نسبة الرضا الوظيفي بين الموظفين الذين تربطهم علاقة جيدة ب رؤسائهم حيث يقدم الرئيس الدعم لمؤسسيه ما يوفر جوا من الألفة والتفاهم.

كما خرجت الدراسة بنتيجة هامة جدا يحللها الباحث ويشير إليها وهي أنه لا يوجد أي موظف في أي قسم

قد حصل على مكافأة أو عقوبة من جراء ما يؤديه وذلك بنسبة ١٠٠٪ من العاملين بهذا القطاع. ما يدل على أنه لا يوجد أي نوع من العقاب للمتعاس. أو أي مكافأة للمجتهد. وذلك إضافة إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة كالكومبيوتر وأجهزة الكشف تعد احد العوامل التي تزيد من درجة رضا العاملين ومن ثم من كفاءة أعمالهم ويرى موظفوا الجمارك الذين يمثلون في دراستنا عينه الدراسة أن هناك عدة عوامل تزيد من درجة رضاهم الوظيفي ومن كفاءة إنتاجيتهم وعلى رأسها تحسين مستوى الرواتب، الاهتمام بمطالبهم وحل مشكلاتهم، تحسين ظروف العمل. وتقليص عدد ساعات العمل.

وجاءت أهم التوصيات التي وضعها الباحث على بن يحيى الشهري في رسالته كالتالي:

١- أن يكون الرضا الوظيفي من بين الموضوعات الرئيسية التي تغطي باهتمام القيادات الجمركية بعد أن وضحت علاقته بمستوى الإنتاجية. فزيادة الرضا لدى المفتشين الجمركيين سوف يساهم دون شك في تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم. كما أن زيادة الإنتاجية تؤدي بالتالي إلى رفع نسبة الرضا الوظيفي حسبما أثبتت النتائج.

٢- لتحقيق الرضا الوظيفي المنشود لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه ويأتي في مقدمتها معدلات الرواتب والأجور والمكافآت والتي أظهرت الدراسة عدم رضا المفتشين عنها. لذا ينبغي رفع الحد الأدنى لرواتب المفتشين الجمركيين لكي لا يضطروا إلى الكسب من مصادر دخل أخرى قد من مكانهم.

٣- إن تحسين ظروف العمل المادية والوظيفية وتحسين علاقات الرؤساء بالمؤسسين وتوفير الخدمات الإرشادية

والاستماع للشكاوى وحل المشكلات الشخصية مع الزملاء الرؤساء والعملاء سيساهم في تقوية ولائهم وامتثالهم لإداراتهم ويريد من تمسكهم بوظائفهم ويحول دون تسريحهم لوظائف أخرى.

٤- الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للموظفين والعمل على توفير فرص الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي للموظف وأفراد أسرته، فالخوف من المستقبل في ظل محدودية الرواتب من شأنه أن يقلقهم حين يواجهون المشكلات الصحية أو العائلية ويجدون أنفسهم عاجزين عن حلها.

٥- زيادة رضا المفتشين الجمركيين تستلزم الاهتمام بالموظفين والأسما من لديهم سنوات خدمة طويلة لكي يكملوا مسيرتهم ولا يفكرون بالتسرب لجهات أخرى.

ويتحقق ذلك من خلال وضع نظام تقاعدي ينصفهم، ويجعل رواتبهم ومكافأاتهم الشهرية في وضع أفضل كلما زادت سنوات الخدمة.

٦- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية باعتبارها وسائل وأدوات تساهم في رفع الروح المعنوية وسد الاحتياجات المادية. فقد أوضح الدراسة عدم حصول أي من المفتشين الجمركيين على خطاب شكر خلال السنة الأخيرة في عملهم

٧- الاهتمام بالمرافقة والمناخية الداخلية عن طريق الرئيس المباشر ومحاسبة المقصرين والمتعاسين ومكافأة المجدين والمثابرين في العمل من خلال التوازن بين الحوافز الإيجابية والسلبية خفيفا لهذا الثواب والعقاب.

٨- التدريب المستمر وتوفير فرص المشاركة في البرامج التعليمية ومواصلة الدراسة والتزويد الدائم بالخبرة العلمية اللازمة لتحسين مستوى أداء العمل ■

البحث عن فرصة عمل بين الواقع و الهامول



الباحثين عن فرص عمل - والشركات الباحثة عن موظفين أكفاء - وشركات التدريب والتنمية البشرية جميعهم إلتقوا في حدث هام بدأ في مصر وهو معرض التوظيف والتدريب الأول في قاعة المؤتمرات في مدينة نصر، ضم المعرض عددا من الشركات الكبرى في مصر والعالم وقد تجمعوا جميعا لهدف واحد وهو توفير فرص عمل لقطاع كبير من الباحثين عن فرص عمل والتعرف على كبرى شركات التدريب في مصر والوطن العربي للاستعانة بها في تدريب العاملين لديها او من ستستعين بهم في الفترة القادمة . من الملاحظ ان الاعداء المقبلة على هذا الحدث كبيرة جدا وكلهم يحملون حلمًا واحدا وهو الحصول على وظيفة محترمة في شركته كبرى. لوحظ أيضا ان التنظيم واستقبال المشاركين والباحثين عن وظائف كان أكثر من رائع وكان الاقبال شديدا جدا خصوصا من قبل حديثي التخرج . ألتقت مجلة التدريب والتنمية ببعض مديري الموارد البشرية من عدة شركات كبرى وايضا بعض الباحثين عن فرص عمل

ونبدأ بأمنية إبن سلام من شركة البانز التي تشير الى ان يكون في مصر اعتماد موازنة لتنمية المجتمع بدون مقابل وان يكون التدريب عمليا في الشركات العالية وان يتم وضع الشسباب على الطريق الصحيح والتأهيل لسوق العمل كما يحدث في امريكا على سبيل المثال . فامريكا تنفق على التنمية البشرية بعد الاسلحة مباشرة

أما إبن حكيم من Automotive فيقول ان الشركة توفر سنويا ما بين ١٠٠٠ و ١٥٠٠ فرصة عمل ما بين حديثي التخرج عماله مهنية واصحاب خبرات علمية وعملية . بالإضافة الى ما تقوم به الشركة من عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية لتطوير العاملين بالشركة ايمانا منها بواقع ان التدريب اصبح من ضروريات تنمية المجتمعات ... مشيرا الى ان الشسباب ينقصهم العززة والاعتماد على النفس ويجب عليهم التعب والسهر والقراءة وتنمية افكارهم.

واضاف انه متمائل خلال الفترة القادمة بتوسع سوق العمل وتوفير فرص عمل اكثر موجها بداء لاصحاب الاعمال لفتح مجالات جديدة لتوفير فرص العمل والتدريب في الشركات لأكساب شباب الخريجين مهارات الواقع العملي وان لا يقتصر الشاب على التعليم فقط . كما وجه نداء الى الدولة لتخصيص اراضي بالجان للخريجين لاقامة صناعات صغيرة تستوعب عددا كبيرا من العمالة ما يؤدي الى تقليل حجم البطالة .

وبرى محمد علي عبدالوهاب مدير التدريب والوارد البشرية بشركة (Fedex) أن المشكلة المتعلقة بالشباب هي انه غير محدد داخله ماذا يريد وليس له هدف واضح ويبحث عن اي عمل ايا كان . وهذا شيء سلبي فيجب تحديد الهدف لتحقيق الحلم ... موضحا أنه جاري حاليا العمل في مشروع تدريب شسباب الخريجين مجانا في مجالات البيع والتدريب السريع وخدمة العملاء حيث لا يشترط بعد اجتياز الدورة ان يعمل المتدرب في fedex .



تتوافر فيه فرصة عمل مناسبة وأضاف أننا نحتاج الى شركات عالية تقوم بتدريب الموظفين قبل التعيين واختيار المناسب منهم لتحقيق فكرة تكافؤ الفرص. وأن يكون للتعليم قيمة مش مجرد شهادة تعلق على الحائط او مصدر تفاخر لدى الاهالي أما إيمان عبد الله خريجة كلية السياسة والاقتصاد فتقول أنها سعيدة جداً بوجود افراد في المجتمع مهتمين بشباب الخريجين والقيام بهذا المعرض يوفر علينا مجهوداً شاقاً جداً للبحث عن فرصة عمل... منسبة الى أنها مستعدة للعمل في السكرتارية او المبيعات. لان فرص العمل مؤهلها اصبحت ضئيلة جداً. فنحن نحلم بمستقبل باهر ولكن الواقع العملي يضطد بطموحاتنا وتتمنى إيمان ان تقوم الجامعات بعمل مشاريع تأهيلية لسوق العمل ليكون الخريجون مؤهلون للعمل بالمثل او في تخصصات اخرى لا تمت لمؤهلاتنا بصله .



الخبرة وقليل جداً من يطلب حديثي التخرج ولا اعلم كيف سنكتسبها بدون ان تتوفر فرصة العمل .

وتقول الهندسة هند ابراهيم خريجة هندسة الاسكندرية أنها تفضل العمل في مجال الهندسة ولكن في ظل هذه الظروف ان لم تتوفر ساقبل باي وظيفة ... مشيرة الى أنه ينقصها مهارات التعامل مع الآخرين وهذا من الصعب دراسته او تعليمه في الجامعات وبالتالي الخشوف تتزايد من الاصطدام بارض الواقع وسوق العمل

يؤكد المهندس محمد قاسم هندسة الاسكندرية أن المعرض فكرته رائعة حيث يخدم قطاعاً كبيراً من الشباب الطامح الى فرصة عمل ويسهل فرص الوصول الى شركات عجزنا عن الوصول اليها ... موضحاً أنه مستعد الى ترك مدينته والذهاب الى اي مكان

وطالب مدير التدريب الشركات بالعمل على مشاريع مماثلة لتدريب الشباب وتلك مسئولية الشركات الكبرى جاء المجتمع ولو حقق ذلك ستحدث طفرة في سوق العمل

وتشير شيماء فتحى اخصائي توظيف هي الموارد البشرية المركزية اوليمبيت جروب الى أن الشركة توفر حوالي 3000 فرصة عمل سنوياً ما بين عمالة ومؤهلات ومتخصصين ... موضحة أن الشباب يحتاج الى تغيير اسلوب التعليم وان تقوم الجامعات بتدعيم اللغة ومهارات الحاسب الالى واللغة والتدريب العملي وهناك مثال حي في مصر وهو الجامعة الألمانية والتي قامت ببناء مصنع داخل الحرم الجامعي ليقوم الطلبة بالتدريب العملي من اول يوم دراسة حتى لا يخرج الى سوق العمل يحمل شهادة جامعية لا تمت للواقع العملي بصله .

على الجانب الآخر التقت مجلة التدريب والتنمية بعدد من شباب خريجي الصيدلة والهندسة والسياسة والاقتصاد والذين يبحثون عن فرص عمل حتى وان كانت مندوب مبيعات . وبدا واضحاً أن طموح البنات يفوق الشباب بشكل ملفت للنظر. فالفئة على استعداد للعمل في اي مكان واي زمان وايا كان الجهد البدني وهذه ظاهرة ايجابية نوعاً ما

نداء توجهه مجلة التدريب والتنمية الى كل الشباب الباحث عن فرصة عمل.. لو اردت الوصول الى حلمك يجب ان تبحث عن المعرفة وان تبذل مجهوداً مضاعفاً وهذا ليس سهلاً .. المهندس عمرو الديب خريج هندسة الاسكندرية يقول أن الفكرة رائعة وجديدة. حيث افضل العمل في مجال الهندسة ولكن ان لم تتوفر سأضطر للعمل في اي شيء اخر في مجال التسويق او البيع مثلاً. واحلم بالحصول على وظيفة محترمة في شركة محترمة وتكوين علاقات لا بأس بها. فهناك فرص جيدة ولكن مطلوب

أخيراً كثير من الباحثين عن فرص عمل من الخريجين تبذل جلهم في الحصول على فرصة عمل تناسب مؤهلاتهم وأصبحت كلوة (اي شغل) تتردد كثيراً

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو .. متى يعرف الشباب ماذا يريدون وبماذا

يحلون ٢٢ ■

celebrity writer



Josh Dorfman

Suite101 is proud to announce the latest Grit monthly Celebrity Writer campaign. Josh Do
Environmentalist is featured in our Home &
Feature Writer Shirley Suk Gregory will inte
entrepreneur, radio personality, blogger, and

usweek, and MTV. Meanwhile, check out his excerpt from th
a Budget.



Business & Finance



Education & Career



History



Home & Style



Sports



Technology



Computer Forensic Cases

by ☆ Karen Lotter

Computer forensics or
digital forensics cases
range from mundane to the
bizarre. Most include data
recovery and expert witness
testimony [more...](#)



A
S
i
b
M
be
st
fol
an
wi

هل تبحث عن مقالات في شتى المجالات؟

إذا كانت إجابتك نعم، فلا تكلف نفسك مشقة إجراء هذا
البحث من خلال الجرائد أو الكتب أو في المكتبات. فقط
أستعن بهذا الموقع www.suite101.com، والذي يعد بمثابة
نافذة سحرية لآلاف المقالات في مختلف الموضوعات، والتي
يكتبها ما يقرب من ألف كاتب محترف ويقرأها حوالي
سبعة مليون قارئ شهرياً.

يقوم موقع www.suite101.com على نشر المقالات في
مختلف المجالات والموضوعات فيمجرد أن تقوم بفتح النافذة
الرئيسية للموقع Home page ستظهر لك مجموعة أيقونات
تمثل المجالات التي يمكنك الدخول فيها للبحث بشكل أكثر
تفصيلاً عن موضوعك، وأهم المجالات التي يعرضها الموقع:
مجالات العمل والمال، التعليم والمهن، الأفلام والتلفزيون، الغذاء
والمشروبات، الثروة والصحة، التاريخ، ديكورات المنازل، العقل
والروح، الموسيقى، التنزه والاستجمام، الأسرة وشريك الحياة،
النبات والحيوان، السياسة والمجتمع، القراءة والأدب، العلم
والطبيعة، الرياضة، التكنولوجيا، السفر، الفنون المسرحية،
والكتابة والنشر.

وقبل التطرق إلى ما بداخل هذه الصفحات، فإن الصفحة
الرئيسية تحتوي كذلك على نافذة بحث صغيرة في أعلاها
ويمجرد أن تكتب الموضوع الذي تبحث عنه داخله وتضغط على
زر البحث سوف يقوم الموقع بإظهار كل المقالات المتاحة لديه
والتي ترتبط بهذا الموضوع.

ويوفر لك الموقع -من خلال اختيارك لأحد المجالات الموجودة في
الصفحة الرئيسية- إمكانية عرض كل الموضوعات الخاصة
بهذا المجال، فمثلاً مجال العمل والمال ويمجرد الضغط عليه يتيح
لك إمكانية قراءة موضوعات مرتبطة بذلك مثل المحاسبة،
الإعلان، إدارة الأعمال، أرباح العمل..

ويمجرد اختيارك للموضوع الذي يهكم تظهر لك كل مقالاته.
وليس هذا فقط فيجانب المقالات يمنحك الموقع أيضاً إمكانية
الحصول على آخر وأحدث الأخبار المتعلقة بالموضوع الذي تبحث
عنه، ويمكن كذلك إرسالها لموقعك الإلكتروني أو لبريدك



suite101
The genuine article

celebrity wr

dr. franklin h
josh dortmar
michael gerb
mignon fogal
robin cowie



contributing

Film & TV

more in suite

film & tv

Jul 26, 2008
Zombie Movies: A Beginner's Guide
In: [Horror Films](#)
By: [Jeffrey David Greene](#)

Jul 26, 2008
The Literary Influences in Lost
In: [Prime Time Dramas](#)
By: [Karen Mudarasi](#)

Jul 26, 2008
AFI Names Top Ten Courtroom Dramas of All Time
In: [Film Drama Directors](#)
By: [Christine Nyholm](#)

Jul 26, 2008
Best Horror Films Ever - The Exorcist
In: [Horror Films](#)
By: [Martyn Coppack](#)

Jul 26, 2008
AFI Names Top Ten Romantic Comedies of All Time
In: [Romantic Comedy Films](#)
By: [Christine Nyholm](#)

Jul 26, 2008
Teenage Suicide in Films
In: [Film Dramas](#)
By: [Missy Frye](#)

action films/tv
animated film
british/austrian

مجاناً. أيضاً من خلال الموقع يمكن أن ترسل أي سؤال أو موضوع تريد الاستفسار عنه حيث يجيبك الموقع ويوضح لك كل ما تحتاج إليه. مع إمكانيته الحصول على دورات تدريبية مجانية في الموضوعات التي تهتمك تعرض على شكل دروس نظرية مفصلة يمكن قراءتها عبر الموقع. ويمكنك القيام بكل ذلك من خلال وصلات على جانب الصفحة تظهر لك بحسب الموضوعات.

وبجانب كل تلك الإمكانيات يظهر أسم كاتب كل مقالة ونهذه عنه. ويمكن بمجرد الضغط على اسمه أن تصل إلى كل مقالات هذا الكاتب التي كتبها في هذا المجال. كما يضاف في جانب الصفحة قائمه بأهم المعلومات التي ذكرت في هذا المقال وبالنقر عليها تصل بك إلى قائمه أخرى من المقالات التي كتبت حول تلك المعلومة.

أما تاريخ كتابة المقال فيحصل لك هو الآخر إمكانيه يوفرها الموقع لك فيمجرد النقر على تاريخ المقال يظهر لك كل المقالات التي كتبت في هذا التاريخ سواء ذات الصلة بهذا الموضوع وغيره. وهكذا فكل نقطة تصل من خلالها لنقطه أخرى وكل معلومه تنتقل بك إلى أخرى بدقه وحرفيه سواء في أسلوب عرض المقال وطريقة كتابته أو بالوصلات بين المقالات.

فموقعنا في هذا العدد يتميز بالترتيب والتنظيم والدقة في العرض. وفي نهاية كل صفحه يقدم لك مجموعه من المواقع ذات الصلة بالموضوع الذي تبحث فيه لكي تحصل على مزيد من المعلومات ونتائج البحث. موقع suite101.com للباحث الدؤوب. والنصف الجدي الذي يبحث عن المعلومات والموضوعات ليجد بالفعل ما يريد لديه .. فهو جد مفيد. ■



leading contributors

Last 30 days



★ [Dominic von Riedemann](#)



★ [William J. Felchner](#)



★ [Leslie Halpern](#)

مِكنة دورات العمل المُستندية

تعرضه لكم

م/رضوى طاحون

مدير إدارة مِكنة الأعمال

تراكيب حلول الأعمال

قبل أن تفكر في مِكنة دورات العمل، عليك أن تفكر في تنظيم الشركة أولاً. فمن خلال تحديد أهداف الشركة يمكنك أن تحدد الإجراءات التي يتعين اتخاذها للوصول إلى تلك الأهداف. وهذه الإجراءات تنطوي عادة على تنفيذ عدد من الأنشطة أو المهام وتتطلب تعاون أعضاء المنظمة لإجازها. وهذه هي مِكنة دورات العمل: تنسيق الأشخاص والمعلومات والأحداث المشتركة في تدفق العمل.

أنواع دورات العمل

الدورات المستندية المنظمة

وهي أفضل أنواع دورات العمل. يمكنك العثور عليها في أي مصنع إنتاج حيث يعرف أية آلة سوف تنجز أي جزء من العملية. ووقت إنجاز المهام معروف بدقة عالية والعمالين موظفين للقيام بوظائف محددة. مثل هذه الدورات توجد في الأماكن التي تتعامل أساساً مع خطوات متكررة معروفة وموثقة وفقاً لقواعد صارمة. وبالرغم من ذلك لهذه الدورات استثناءات يمكن السماح بها لتصبح أكثر مرونة.

الدورات المستندية شبه المنظمة

في كثير من الحالات يمكن أن يعرف الهيكل العام لدورة العمل مسبقاً. ولكن بعض الأنشطة قد تتطلب مشاركة مجموعة من الموارد البشرية في الدورة بطريقة تكون فيها كل خطوة من خطوات العمل ليست محددة سلفاً. فعلى سبيل المثال. فريق عمل يجب عليه إنجاز مهمة معينة ولكن النهج وأعضاء الفريق قد يختلفا من مشروع لمشروع.

الدورات المستندية المختلطة

هذه الدورات المستندية أقل تنظيمياً من الأنواع الأخرى المذكورة سلفاً. يتم اتخاذ القرارات فيها دائماً في وقت التنفيذ. وتقوم على الخبرة والمعرفة الشخصية للمنظمة ومطيائنها. هذه العمليات يمكن أن تقوم على تبادل البريد الإلكتروني أو من خلال أي نوع آخر من البيئات التواصلية. هذه العمليات لا تشكل أي قيد على إبداع المشاركين في تنفيذ العمل. ولكن من الصعب للغاية حصرها أو السيطرة عليها وعادة ما توجد هذه الدورات في الشركات الصغيرة. ومثل هذه العمليات عادة ما تتسبب في مشاكل كبيرة جداً عند التغييرات التنظيمية.

في العالم الحقيقي العمليات : أشكال مختلفة

كل هذه التصنيفات السابقة نظرية جداً. وغالباً لا ينطبق على دورات العمل الحقيقية. ومع ذلك يمكن ولوجزئياً إسناد الدورات الخاصة بالمنظمة لأحد هذه الفئات. أو إدراج مجموعات مختلفة من المهام في العمليات إلى فئات معينة. وهذا يساعد إلى حد كبير في فهم أفضل للاحتياجات الخاصة بالمنظمة. واختيار الأجزاء التي سيكون من السهل مِكنتها.

محاور المِكنة

دورات العمل

دورات العمل هي وصف ما ينبغي القيام به. وكيف يجب القيام به. ومن المسئول عن القيام به. ولتحقيق النجاح في مِكنة تدفق العمل في المنظمة. يجب أن يتم اختيار دورات العمل المناسبة التي تنسم بسير عمل منظم. هذا الاختيار يتم بناءً على تقييم عدة عوامل كأهداف وأولويات. وطبيعته المعلومات التي ترتبط بعملية التشغيل الكلي للمنظمة. بالنظر إلى هذه الأهداف والأولويات المحددة بوضوح نتضح لنا دورات العمل التي حدث فرقاً كبيراً للمنظمة بعد مِكنتها

المعلومات

وهي مسألة فنية وتتعلق بالبنية التحتية والبيئية. لك أن تختار بعض العمليات لأنها نظمية وواضحة للعيان ويمكنك وصفها بسهولة ووضوح في سياق العمل الذي يجب القيام به. وهذا يتيح ويبسر سرعة مِكنة بعض الخطوات والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب.

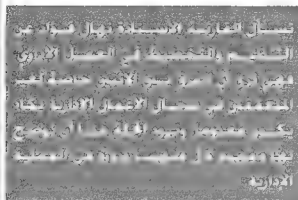
الموارد البشرية

الموارد البشرية هي من يخلق المحتوى. ويتخذ القرارات. ويفوض الأعمال. ويشرف على إنجاز العمل وليس الغرض من مِكنة تدفق العمل تحميل المستخدمين جهود أكثر تعقيداً. بل مساعدتهم على التركيز على الأجزاء الهامة في دورات العمل. ولا ينبغي لهم أن ينشغلوا بالحافظة على سير العمل. ولكن ينبغي أن يتطور العمل من حولهم.



جاءنا السؤال التالي

واستكملنا لها وعدناكم به من الاجابة على أسئلتكم التي تصلنا باستمرار على عنوان المجلة، نعرض في هذا العدد إجابات لبعض تلك الاسئلة.



كثيرا ما يحلظ الساس بين مفهومي التخطيط والتنظيم حتى كمصطلحات مارس استخدامها في حياتنا اليومية مما يوجب تخطيطه نتحدث عن ضرورة تنظيمه والعكس. وفي مجالنا الإداري وحتى لا يحدث مثل هذا اللبس فإن علينا أن نعرف بداية أن الإدارة هي النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نتائج معينة بالاستعانة بكافه الموارد والإمكانات المتاحة. والعملية الإدارية هي التي تهدف للقيام بأعمال محددة وهي عملية تتكون من عدة وظائف تعد مراحل

إداريه مرتبه هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

وتعد مرحله التخطيط هي المرحلة الأولى في العملية الإدارية وهي عملية يقوم على تخطيطها يجب جعله من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة. وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد الأهداف المستعملة الخاصة بالمنظمة وهي تحقيق هذه الأهداف. ويرى ماريون هابز أن التخطيط يتم بصفة عامة، الأولى هي أنه يقوم بالاستعداد إلى حيث تبعي أن تكون. والثانية أنه يحدد الموارد والإمكانات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف.

وعلى أساس ما سبق فإن التخطيط له عدة عناصر يمثل في تحديد الهدف الإداري، وضع السياسات التي ستتحكم عملية التنفيذ. تحديد الوقت اللازم لتحقيق السياسات المحددة وأخيرا تحديد الوسائل والأدوات التي سيتم الاستعانة بها لتحقيق كل ما سبق.

وحتى يتم التخطيط بشكل جيد فإن الأمر يتطلب إتباع بعض الخطوات أو توفر عدة عوامل فيه وهي الواقعية، التكامل، الشمول، التنسيق، الملائمة، القبول، والمشاركة.

وللتخطيط عدة مراحل يجب أن يسير عليها بشكل متتالي وتتمثل المرحلة الأولى دراسة كل ما يتعلق بالمشكلة من ظروف اقتصادية، اجتماعية، وسياسية، يقع عليها في إطار التخطيط، ظروفها الداخلية مثل رأس المال والعنصر البشري بها.

أما المرحلة الثانية فتعد تحديد الظروف سواء الداخلية أو الخارجية، وفي هذه المرحلة فإن الأهداف الملائمة لتلك الظروف. بعد ذلك وفي المرحلة الثالثة نحدد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف. وبعد وضع الوسائل التي سنحقق من خلالها الأهداف نقوم بدراسه وتقييم كل وسيلة وتحديد كميته قدرتها على تحقيق الهدف وما إذا كانت الوسيلة الأنسب فعليا أم لا؟ أي من ضمن مجموعه بدائل ما هو الأمثل الأنسب.

المرحلة التالية نقوم باختيار اسب وسيله بما يوفر للمؤسسة في الوقت والجهد والتكاليف ويتلاءم مع طبيعتها. ثم يتم اتخاذ كل الإجراءات والسياسات والأساليب النهائية التي ستسير عليه المنظمة لتحقيق أهدافها. وللتخطيط الإداري أنواع متعددة تستعين بها المؤسسات وفقا لأهدافها وهناك عدة معايير يتم على أساسها تحديد أنواع التخطيط وهي على حسب مدى التأثير يضم التخطيط الاستراتيجي التكتيكي، التشغيلي وعلى حسب البعد الزمني ويضم التخطيط طويل المدى، متوسط المدى، قصير المدى.

أما فوائد التخطيط فيمكن تلخيصها في أنه يمكنها من التفكير المسبق في التخطيط، التنبؤ للمستقبل بصورة أوضح والاستعداد له بما تلازمه، وذلك سوف يساعد في تقليل التعطل الناتج من الجهود العشوائية الغير هادئة وأخيرا توفير الجهد وتعظيم الأرباح.



سؤال آخر يحتاج إلى إجابة: لماذا لا يتم التخطيط في الاجتماعات؟
 الجواب: لأن الاجتماعات عادةً ما تكون غير منظمة، وتفتقر إلى الأهداف المحددة مسبقاً، مما يجعل التخطيط غير فعال. كما أن الاجتماعات غالباً ما تكون غير منتظمة، مما يجعل التخطيط صعباً. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاجتماعات عادةً ما تكون غير مبنية على الثقة، مما يجعل التخطيط صعباً. وأخيراً، فإن الاجتماعات عادةً ما تكون غير مبنية على المشاركة، مما يجعل التخطيط صعباً.

وغييب سائلنا العزيز هنا ببعض الإرشادات المختصرة فحتى نؤكد من أن الاجتماع سينجح في تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها فإن الأمر يتطلب توافر عدد من المقومات التي على رأسها وضع خطته ليسير عليها الاجتماع. وإعداد جدول له قبل الانعقاد بفترة واختيار الوقت والمكان المناسب. أيضاً وضوح الهدف من الاجتماع. توفير البيانات والمعلومات اللازمة حول الاجتماع. وأخيراً أن ينقسم الرئيس بالمهارة والخبرة متفادياً الانفراد بكل السلطات

كما أن هناك العديد من الشروط التي لا يمكن للاجتماعات أن تحقق ما تبتغيه دونها والتي تشمل الابتعاد عن الاجتماعات المفاجئة وخاصة التي لا يعرف لها سبب. حيث يجب التخطيط قبل الاجتماع كما أوضحنا. والإعلان عنه قبل فترة ما من عهده. كما نوضح فيه ما هو الهدف من الاجتماع. ومن هم أعضاؤه. ويجب اختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة لموضوع الاجتماع وأهدافه. وألا يتم الاختيار بناءاً على خيز مع أو ضد هؤلاء الأفراد.

وأخيراً ينبغي خلال الاجتماع التركيز على موضوعات محدده وعدم الدخول في نقاشات وحوارات جانبية. مع الالتزام التام بجدول الأعمال. وبعد الاجتماع ينبغي التأكد من تنفيذ كل ما تم الاتفاق عليه خلال النقاش ومتابعة ذلك خطوة بخطوة في الواقع العملي.

أما التنظيم فيمثل المرحلة الثانية في العملية الإدارية وترتبط بمسئوليه القيام بالتنظيم بكافه المستويات الإدارية بعكس مرحله التخطيط التي غالباً ما تكون في يد المستويات الإدارية العليا. تقوم بها كل المستويات الإدارية. والتنظيم هو عملية حصر اللواجبات والنشاطات المراد القيام بها ونفسيهما إلى اختصاصات الأفراد. وتوزيع السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الأفراد. بهدف تحقيق الجميع من العمل بانتظام وبشكل أفضل

وعلى ما سبق فالتنظيم يتطلب بشكل اساسي توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة. ويتم التنظيم من خلال عدة خطوات تشمل أولاً تحديد أهداف المؤسسة. ثم أهم الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والسياسات الموضوعه. بعد ذلك جمع الأنشطة في وظائف والوظائف المتقاربة في وحدات. ثم تعيين رئيس نفوذ له هذه السلطات. ثم يتم رسم هيكل تنظيمي يوضح الوظائف والسلطات والمسؤوليات. وأخيراً توصيف الوظائف وتحديد إجراءات القيام بها

وللتنظيم النجاح عدة عناصر إذا ما توافرت مرت للمنظمة من تلك المرحلة بسلام وهي أن يكون للخطة

الموضوعة هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق كذلك أن تكون تلك الخطة قابلة للتطبيق في كل الأجزاء الإدارية المتعددة من عملية التخطيط بشكل متكامل. أيضاً أن تكون الخطة قابلة للتطبيق في كل الأجزاء المتعددة من عملية التخطيط بشكل متكامل. وأخيراً أن تكون الخطة قابلة للتطبيق في كل الأجزاء المتعددة من عملية التخطيط بشكل متكامل.

وتلخيصاً لأهميه التنظيم في كل من حيث هو حجر الأساس لأي عمل إداري يساهم في تحقيق الأهداف والموارد والإمكانات من أجل تحقيق الأهداف فالهدف الأولي للتنظيم يرتبط بالعمل الجماعي حيث يساعد في تحديد كيفية تقسيم الأعمال وتوزيع الأعباء والسلطات والمسؤوليات بشكل عادل يساعد على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأعلى الكفاءة على إسهام التعاون والتكامل والتلاحق في كل مستويات العمل بالمنظمة.

وبذلك نستنتج من كافة النقاط والكلمات الجيدة بأن المؤسسة من خلال قيام التنظيم بتحديد الجوانب التخصصية وشروطها وإجراءاتها وتنفيذها

الدين يرغبون في توفير الوقت والجهد في المراكز التجارية المرحومة والملائمة والقدرة على التسوق خارج ساعات التسوق المحددة.

الاستراتيجية السابعة: تدريب وترسيخ «إرشادات خدمة العملاء» بين الموظفين

وذلك لضمان وجود علاقة جيدة بين الشركة وعملائها. فقد وضع مركز باطلايا Bates Ace Hardware عشرين نقطة من «إرشادات خدمة العملاء» على نهج «ماذا تفعل» كارتون والتي تم من خلالها توضيح السلوكيات المحددة للموظفين في التعامل مع عملائهم. وأجبر هذه الإرشادات مثلاً «مصاحبة العميل إلى المكان الذي يرغب في الوصول إليه بدلاً من الإشارة إلى تلك المنطقة» ويطبع هذا المركز للموظفين هذه الإرشادات على كارت صغير يحمل أثناء العمل ■

الاستراتيجية الثالثة: بناء العلاقات مع عملائك

حيث يفقد العملاء في كل شهر 10% من القدرة الشرائية. لذلك قم بإنشاء قاعدة بيانات للعملاء واتصل بهم بصورة منتظمة. أرسل لهم كروت بريد أو لأعياد الميلاد أو إعلانات أو مجلات...لكي تحافظ على بقاء اسمك ورقم هاتفك والخدمات التي تقدمها في ذهنهم.

الاستراتيجية الرابعة: جمع عناوين البريد الإلكتروني الخاص بعملائك احصل من عملائك بداية على إذن لاستخدام عنوان البريد الخاص بهم. وأرسل لهم بصفة دورية التحديثات والإخطارات. فالبريد الإلكتروني أداة قوية وغير مكلفة في التسويق.

الاستراتيجية الخامسة: استعن بكبار المتخصصين في المبيعات

فالشركات الناجحة تدرك أن قيمة المريق المسأل عن المبيعات حاسمة للمحافظة على النمو في المستقبل يستطيع الخرف في المبيعات بدلاً من بيع أربع قطع من المنتج مقابل قطعة واحدة يستطيع المنتجين العادي بيعها بحيث أن بقي المتخصصون في المبيعات فقط القوة لديهم ويضربون حطة جديدة للوصول إلى هدفهم. كما يستطيع العديد من الشركات ضم مبيعات عن المبيعات من العملاء لتحديد أفضل مرشدين يطمحون في المبيعات الحالية

الاستراتيجية السادسة: ضع قائمة مشترياتك على موقع الإنترنت الخاص بالمبيعات على الإنترنت بصورة هائلة. ويقوم ذلك على الأشخاص

نستخلص الرد على سؤالك من إحدى مقالات الخبير الاستشاري جورج سميت والذي وضع فيها أفضل الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها من أجل تحقيق النتائج المرجوة في مجال التسويق والمبيعات والتي تتمثل في

الاستراتيجية الأولى: فكر بأفق أوسع واحسب وقتك

فهما كان حجم شركتك قم بصياغة صورة ذهنية لنفسك على أنك الأكبر والأكثر نجاحاً في صناعتك. وأنظر لأقصى مقدار من الوقت الذي يستهلكه الآخرون في أعمالهم وأفضي أنت المزيد من الوقت في المهام الأكثر أهمية لديك مثل إستراتيجيات التسويق وخمس العلاقات مع العملاء ونفذ الإستراتيجيات الجديدة لتوسيع نطاق خدماتك

الاستراتيجية الثانية: كن مختلفاً وقف في وجه المنافسة

وهناك مثال على ذلك ب Jordan furniture التي تباع الكثير من الأثاث وذات نطاق الشهرة المتوسع. فقد كانت في البداية مجرد شركة صغيرة إلا أنه بالسير على تلك الإستراتيجية تحولت إلى شركة بملادين الدولارات. فقد أتبع منهاجاً يسمى «البضائع» لإثارة دهشة الموظفين والعملاء حيث قامت تلك الشركة مثلاً بجعل أحد موظفيها يرتدي ملابس مثل لونوون راجر إحدى الشخصيات السينمائية الأمريكية مرتدياً قناعاً ومطبخاً جواده في المنزه. كما أنهم عندما يذهب العملاء لشراء الأثاث منهم يقدمون له سندوتشات هوت دوج مجانية. إضافة إلى غسيل مجاني لزجاج نوافذ السيارة



والمحتوى من أجل المساهمة في تحسين النتائج في هذا المجال.

أيهما تختار

تروى قصة عن أسد كان يجلس خارج كهفه في يوم مشمس جميل حين أتى ثعلب فوجده مستلقاً بكسل في الشمس

فقال الثعلب للأسد: هل تعرف الوقت لأن ساعتي معطلة. فرد عليه الأسد: استطيع بسهولة تصليح الساعة لك فأجاب الثعلب: إنها معقدة جداً وسوف تكسرهما مخالباك الكبيرة. الأسد: كلا بالطبع. هل تريد أن أجرب أعطها لي وسوف أصلحها لك على الفور.

فرد الثعلب: هذا كلام فارغ وأى أحمق يعرف أن الأسد لا يصلح الساعات ولكن خذها ولنرى.

دخل الأسد إلى الكهف ثم خرج بعد وهلة ومعه الساعة تعمل بكفاءة فتعجب الثعلب وجلس الأسد فرحاً بنفسه.

ثم جاء الذئب يحدث الأسد ويقول هل لي أن أشاهد التلفاز معك في المساء فجهازي معطل؟ فرد عليه الأسد أنا أصلحه لك. فتعجب الذئب كما تعجب الثعلب من قبل واخذ الجهاز داخل الكهف وعاد بعد تصليحه وتعجب الذئب بينما استلقى الأسد فرحاً بنفسه.

أما عن المشهد داخل الكهف فترى في أحد زواياه نصف دسمة من الأراب الصغيرة التي تعمل بذكاء مستخدمين أدوات دقيقة ويقومون بأعمال معقدة وفي الزاوية الأخرى يرقد الأسد الضخم فرحاً بنفسه.

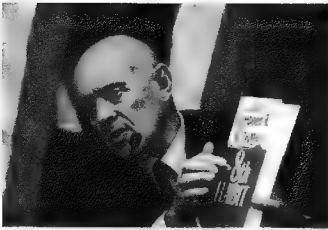
وما يفيدنا إدارياً في ذلك أنك إذا أردت أن تعرف سبب شهرة وإجّاح أحد المديرين فأنظر إلى مرؤوسيه ومن يعملون معه. فحتى إن كان المدير متكاسلاً أو في جو العمل ما يعيق الأداء الجدي فطالما هناك مجموعة تعمل بجد فإنها ستحقق ما تريد وسينعكس ذلك على الآخرين ويخلق

جواً من النجاح. ■

ستيفن ر. كوفي

أكثرهم شهرة

كاتب عالمي لديه العديد من المؤلفات
والخبرات حول القيادة



من العمل الجامعي الى العمل الاداري

وقد غادر د. كوفي الجامعة بعد ذلك لإحداث تغيير وتأثير في قطاع الإدارة في الولايات المتحدة وبمساعدة زملائه في تطوير شركة كان يملكها أصبح بالامكان افتتاح فروع دولية متعددة لها .

وافتح كوفي سنة ١٩٨٤ مؤسسة جديدة للتدريب الإداري سميت مركز كوفي للقيادة وبعد ١٢ سنة اندمجت شركته مع شركة (فرانكلين كويست) لتصبح شركة (فرانكلين كوفي) يرأسها مناصفة مع شركة هيروم سميت. والتجدر بالذكر ايضا أنه أحد مؤسسي شركة فرانكلين كوفي ونائب الرئيس.

مؤلفات كوفي الأكثر تأثيرا وشعبية

ألف كوفي مجموعة من أشهر الكتب وأكثرها مبيعا في العالم والتي تناقش التحديات والتعقيدات التي يواجهها المرء في عالمنا اليوم على الصعيدين الشخصي والمهني . وكتبه جميعها تؤكد على أهمية القيادة وقوة العائلة. وأسلوب كوفي في الكتابة يؤكد على أن لديه قدرة كبيرة على الوصول الى كل افراد المجتمع فهو محبوب من الجميع بدءا من الدراء التنفيذين ذوو النفوذ الهائل الى ربات البيوت الجالسات في المنزل. وكوفي مشهور بكونه يبنى محافظ وهذا يظهر حتى في أعماله. ومن كتب ستيفن التي تعكس فلسفته في الحياة كتاب «العادة الثامنة من التأثير للعظمة» والكتاب الذي أعطى ستيفن هذه الشهرة الواسعة هو كتاب «العادات السبع الأكثر تأثيرا في الناس». ومن خلال هذا الكتاب تعامل ستيفن مع حالات حقيقه موجوده في الحياة فمثلا تعامل مع المراهقين الذين يعانون من امراض مزمنه. ومع الأراامل. والمسجونين وممننى المخدرات.

ويساعد كوفي الناس على الوصول الى قوة أفكارهم وقدراتهم. ولكوفي قدرة هائلة في التأثير على الآخرين ونقل رسالته عبر العالم. وقد أسس كوفي موقعا على الانترنت يسمى التقنيات الشخصية ويساعد فيه العملاء على التعامل مع الإدارة والشعور بالرضا. وقد

هو المدرس ، الخبير ، مستشار المنظمات. والمؤلف الشهير . وقد قضى دكتور كوفي حياته ما بين تدريس مبادئ القيادة للأفراد والأسر والمنظمات. حصل على دراسات عليا في مجال إدارة الأعمال (MBA) من هارفارد ودرجة الدكتوراه من جامعة برغهام المحدودة. و دكتور كوفي صاحب أحد أكثر الكتب رواجاً في العالم وهو كتاب «العادات السبع الأكثر تأثيراً في الناس»- الاسم الأكثر تأثيراً في عالم كتب الأعمال في القرن العشرين- . وقد ألف كتاباً أخرى هي من أكثر الكتب رواجاً مثل (الأهم والأكثر أهمية). (مبدأ القيادة المركزية).

تأثر مبادئ كوفي بنشأته وتدينه

ولد ستيفن كوفي لعائلة من طائفة المورمون في ولاية يوتا عام ١٩٣٢ بدا حياته متمسكاً بشهادة الماجستير من جامعة هارفارد ودكتوراه من جامعة برغهام باغ والتي علم فيها المسلكية التنظيمية

وقد كان كنيسة المورمون تأثير قوي على مهنة وتفكير د.كوفي فمن الصعب عدم رؤية العلاقة القوية بين المعتقدات الأساسية الثلاثة عشر التي تؤمن بها كنيسة المورمون والعادات السبع التي تحدث عنها كوفي في كتابه والذي يهدف الى الارتقاء لمساعدة الأفراد والمؤسسات والعائلات لتصبح أكثر فعالية فيسعي اسلوب كوفي في هذا الكتاب إلى مسح الأهداف الشخصية و الادارية ليس عبر محططات وأهداف فحسب بل عبر التطور الشخصي فهو يرى انه يجب أن يتطور كل من الفرد والمؤسسة معا ولا يمكن فصلهما عن بعض ولاشك انه من معتقدات كوفي مبادئ اساسية لا جدال فيها منها مثلا أن تؤمن بأن تكون شرفاء وصادقين وطارهين وكرماء وأصحاب فضائل وطيبين مع الآخرين .وجميعها لها علاقة بمبادئ كوفي وبعلاقته مع الآخرين وفعاليتهم التنظيمية.

عمل كوفي كمدير للعلاقات العامة في جامعة ميريل باتمان ومن ثم مساعدا لرئيسها الحالي. ويعتبر الدكتور كوفي من افضل المعلمين في القرن الحديث حيث وصل اعداد طلابه الى ملايين .

تطبيقها عمليا. وقد انتقد كوفي بشدة فكرة الزواج بين أبناء الجنس الواحد ورفض تماما هذه العملية وأمام النقد الدائم الذي يتعرض له كوفي الا ان له العديد من المؤيدين أيضا. ومؤلا دافعوا عنه ورفضوا تماما فكرة ان يتصف كوفي بأبه صاحب الحلول السريعة الغير عمليه في العمل والحياة وقالوا عنه ان مجرد اهتمامه بعرض افكار وامثله مرتبطه بالواقع هي قمة الارتباط بالمجتمع وبالعالم بأثره وهي المصدر الحقيقي لحل المشكلات. وحقيقة قوة كوفي وحب الناس له ودفاعهم عنه تأتي من مساعدته لهم

ويستشهد كوفي في دفاعه عن افكاره ومبادئه بالفيلسوف الصيني لا و تسو الذي قال (أعط الرجل سمكة فيذلك تطعمه يوم ولكن إذا علمته كيف بصطاد السمك فانك تطعمه مدى الحياة). وقد زاد د. كوفي على كلمات الفيلسوف في ما معناه (اصنع معلمين لصيد السمك فترفع المجتمع بأسره).

وفي النهاية نفتسب جملة لكوفي يقول فيها « إن الفكر الأكثر فاعلية لن يقوم بأي عمل هو أن يستطيع عمل موازنه بين الاهداف طويلة وقصيرة الأجل. والسير على خطه عمل مدروسه» ■

OVER 15 MILLION SOLD



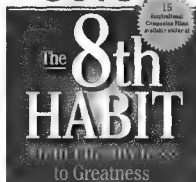
Powerful Lessons
in Personal Change

"A wonderful book that could change your life"
— Tom Peters, bestselling author of In Search of Excellence

Stephen R. Covey

#1 Bestselling Author of
The 7 Habits of Highly Effective People

Stephen R.
Covey



عمل ستيفن على محاولة توصل للناس كيفية أن يعيشوا حياتهم بشكل بارع وبلا مشكلات.

وقد استلم العديد من الجوائز ما بين الدوليه ك «جائزة رجل السلام الدولي» إلى المحليه ك«جائزة الأبوه الوطنيه». وقد انشغل كوفي طيلة حياته بالسعي للفهم والمعرفه من خلال القراءة والتفاعل مع الناس. وفي عام ١٩٩٦ اختارت مجلة تايم الأمريكية د. ستيفن آر كوفي من بين الـ ٢٥ شخصية الأكثر تأثيرا في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد صمم كوفي كتابه «العادات السبع الأكثر تأثيرا في الناس». خصيصا من أجل المدراء التنفيذيين في المنظمات الكبرى. وعلى ذلك فإن ستيفن لم يفكر في نشر كتابه على نطاق واسع.

كوفي... ما بين مؤيد ومعارض وقد كان ستيفن كوفي مستشارا لبيبل كلينتون لفترة أثناء توليه الرئاسة. وعلى الرغم من الموقع الهام الذي وصل إليه كوفي في تلك الأيام إلا انه ظل ناقدا معترضا على كل ما لا يراه صحيحا. حتى ان بعض منتقديه أجمعوا على انه لا يمكن ان يتصف بالواقعيه فهو منفصل بتفكيره عما يحدث في الحياة اليومية. وقد نشرت عنه إحدى المواقع الاستراليه انه واعظ يتحدث بكلمات لا يمكن



أقوال

هائلة عربية و عالمية



أفلاطون

ليس من صله أقرب من صله الوطن

النبي محمد صلى الله عليه وسلم

إنما هلك الذين من قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه. وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد

جبران خليل جبران

ويل لامة كل قبيلة فيها أمة

جمال عبد الناصر

السلام كما أمانا دائما، وكما نؤمن أبدا لا يقوم إلا على العدل

حكمه عريه

خاف من الشخص الذي يخافك

عيسى عليه السلام

من عمل بما علم أورثه الله علم ما لم يعلم

الإمام الحسن البصري

ليس من مات فاستراح ميت. إنما الميت ميت الأحياء

أنيس منصور

المرأة قلعه كبيره إذا سقط قلبها سقطت معه

حديث شريف

شر الناس ذو الوجهين: الذي يأتي هؤلاء بوجه وهؤلاء بوجه

حكمه فرنسية

كل كنوز الأرض لا يمكنها أن تعيد لحظة مضت

يوسف السباعي

الخطوة الأخيرة في سلم الطموح قد تلقى بك في الهاوية.. أعقل الناس من عرف موضع خطوته الأخيرة فتوقف عندها

جورج بوش

إن الأمم التي تفتن الفكر هي الأمم التي ستتقدم إلى الأمام

لقمان الحكيم

كيف لا يخاف الناس ما يوعدون.. وهم في كل يوم ينقصون

بوذا

أسوء الوصمات وصمه اسمها الجهل

حكمه عالميه

التنافس هو حجر الأساس لتنمية المهارة

الشاعر اللبناني ميخائيل
نعيمه

عجبت لمن يغسل وجهه مرات في النهار. ولا يغسل قلبه ولو مرة في السنة

ديل كارنيجي

عمرك محدود فلا تضع وقتك وتعبك صفعوك بالحدق على أعدائك والتفكير
فيمن لا يحبهم

محمد حسنى مبارك

أنا لا أستطيع أن أضع رقبتى في يد أجنبي

توماس فولتير

الساعة الأكثر ظلمه هي التي تسبق الفجر

كمال أتاتورك

كيف تطلب من الآخرين عدم بسرك ماأمت أنت غير قادر على كتمانك

مثل أسباني

من اتبع رأيه فعليه أن يتحمل العواقب

بولس الرسول

حذار أن تطلب محبتك لئلا، فالحبة التي تتقاضى أجرا تنقلب دينا في عنق الحب

حكمه انجليزية

بدون ممارسته تصبح المهارة شيء عقيم

عنتره بن شداد

فعيشك تحت ظل العز يوما. ولا تحت المذلة ألف عام

عثمان بن عفان رضي الله عنه

لكل شيء آفه. وآفه العلم النسيان

حكمه ألمانية

اخبِرني عن الشركة التي تعمل فيها. أخبرك من تكون

على أمين

الذين لا يكون لا يعرفون قيمة الابتسام

حكمه برتغالية

ما كان صعب التحمل يكون حلو التذكر

ديكن

أغتنم الحظ عندما يتسسم لك، فالفرصة لا تسنح مرتين

بسمارك

إن زوجتي هي التي جعلت منى من أكون

نهره

عندما نفكر بالغايات يجب أن لا نتجاهل الوسائل

نقلا عن موقع Fortune التابع للـ CNN - كتيب: أتى فيشر

عندما تتعثر الشركة التي تعمل فيها

كيف حمي وظيفتك إذا مرت
الشركة التي تعمل فيها
بأزمة مشابهة لما مرت به
شركةBEAR
STEARNS

لقد مر العديد من موظفي بير سترنز Bear Stearns بهذا الموقف السيئ، وذلك بعدما أعلنت شركة مورجان (JP Morgan Chase) لأول مرة في 11 مارس عن موافقتها على شراء شركة السمسرة بير سترنز والتي تواجه أزمة في السيولة. وذلك بسعر زهيد قدره 2 دولار للسهم، و رفعت مورجان سعر السهم إلى خمسة أضعاف في يوم الاثنين ليصل سعر السهم إلى عشرة دولارات، إلا أن الضغوط المالية والمهنية على الموظفين بقى دون تغيير. وقبل أن يحدث ما حدث لمصرف بير سترنز الأمريكي الشهير فلازال العالم يتذكر ما حدث في شهر ديسمبر 2001 عندما فقد أكثر من 4000 موظف في شركة أنرون وظائفهم حيث أشهرت الشركة إفلاسها. وما يدعو إلى الأسى أن أزمات مشابهة على الأرجح ستحدث مرة أخرى ما سيتسبب في خسارة عجز الوصف عنها في الحياة المهنية للموظفين ولاسيما الوهابين منهم.

البحث عن وظيفة في سوق محدود

حقاً أنه الكابوس. تخيل أنك تعمل في شركة من أكبر وأشهر الشركات التي بحسبك الجميع عليها. تشغل وظيفة من أرقى الوظائف وأكثرها احتراماً. وفيها في مستنوى ملائم لكل ذلك. وفجأة بين عشية وضحاها تعاني الشركة أزمة لا تكذب أن تودي بحياتها. أو تستحوذ عليها شركة أخرى. وهنا فوظيفتك الذهبية التي كانت تشعرك بالاستقرار أصبحت في خطر. وليس هذا فقط فالأمر قد يكون أكثر سوءاً إذا كنت تستثمر أموالك في تلك الشركة التي ولا شك ستتهودر سعر الأسهم فيها بسبب تلك الأزمة. هنا ماذا عليك أن تعمل؟ كيف تنصرف؟ وكيف كان لك أن خنط؟ كيف حمي حياتك المهنية من الأزمات التي قد تواجهها الشركات؟

وهذا تأتي للسؤال الأكثر أهمية وهو: كيف تستطيع حماية حياتك المهنية من ذلك النوع من الأزمات الذي قد تتعرض له شركتك؟ وماذا يمكنك أن تفعل إذا بدأت تشعر بأن الشركة التي تعمل بها في حالة من التدهور؟

يقول ريتش جي المديرب التنفيذي في ستامفورد «ينبغي لمازق مصرف Bear Stearns أن يكون بمثابة جرس إنذار لكل شخص لا يتصل بشبكة كبيرة من جهات الاتصال - التي يقصد بها أشخاص يمكن الاستعانة بهم للحصول على عمل-». وأضاف «حتاج حقا إلى تخصيص بعض

الوقت للحفاظ على حيوية وشباط الاتصالات المهنية فأمس وجد العاملون في مجال الخدمات المالية أنفسهم خارج عملهم وفقدوا وظائفهم. فرما سيجين الدور غدا على الشركة التي تعمل فيها»

وأضاف جي «إذا حدث وأن سمعت الأمور في شركتك، وتخاف على حياتك المهنية من التعرض للخطر» فلا بد أن تبدأ فوراً باستدعاء شبكة الاتصال الخاصة بك والتحدث مع معارفك وتنشيط علاقتك بهم. للتعرف على ما يحتاجونه في عملهم، وما يدور في أذهانهم».

كما أوضح جي أنه في المتوسط يجب أن يكون لديك عشرة من هؤلاء الأشخاص. فالتحدث إليهم قد يثمر لك عن حوالي ثلاث وظائف تختار من بينها. في حالة إذا ما فقدت

وظيفتك.

وقد يكون صحيحاً إذا ما شعرت بأنه لا يوجد الكثير من الطلب الوظيفي في الشركات في الوقت الحاضر. ولكن حسناً لأي طرف من الظروف يجب أن تحاول توفير الفرص لنفسك. فالوظائف الشاغرة تنتج من ترقية الموظفين أو التقاعد أو للمشروعات الجديدة. وكلما زاد عدد جهات الاتصال الخاصة بك زاد احتمال الحصول على مثل هذه الفرص».

فهم يريدون مساعدتك ومد يد العون إليك إذا استطاعوا ذلك وبالطبع إذا كنت أهلاً له»

ورغم ذلك ينصح جي بأهمية أن تبقى نفسك دائماً في الجانب الأيمن أي أن تتحدث وتناقش في أثناء المقابلة الشخصية عن أنك لم تكن جزءاً من المشكلة التي حلت على شركتك السابقة وأودت بها إلى الهاوية. وتذكر أن ما يهم الذي يجرون المقابلة الشخصية معك، أو الذين يشغلون منصبا يؤهلهم لاستقدامك أو إنشاء عليك للأحريين هو المستقبل وليس الماضي لذلك اجعل هدفك هو إقناع هؤلاء

الأشخاص بأن مستقبل منظمتهم سيكون أفضل معك وليس بدونك

لهذا كن متأكداً من ذكر كل ما يبرهن على إنجازاتك على مدار حياتك المهنية، ويقول جي «يريد صاحب العمل أن يشعر بالحماس وكيفية تعاملك مع المواقف المختلفة وكيفية حلك للمشكلات». كما يضيف «أنت لن تحضر المقابلة الشخصية لكي تتحدث عن شركتك السابقة أو أي شركة أخرى. ولكن أنت هناك لتسوق لنفسك وتبيع قدراتك»

ويوافق لويسي من شركة شارلستون بارتنر Charleston Partner على ذلك قائلا «هناك دائماً طلب على الوهبة بغض النظر عن الظروف الاقتصادية أو الفردية ■

ولكن هل تبدو في وضع سيء أمام الشركات الأخرى إذا ما كنت تعمل لدى شركة قد انهارت؟ للأسف الإجابة عن ذلك هي نعم، حيث تكمن المشكلة عند القدوم من شركة متعثرة حتى لو لم تكن طرفاً فيما تسبب لها من تعثر في احتمال النظر إليك على أنك موظف سيء وغير كفء. وذلك ما ذكره فرانك لويسي مدير أول قسم الموارد البشرية في شركة التوظيف التنفيذية كارلستون بارتنر. لذا فمنذ اليوم الأول لك في تلك الشركة سوف تحتاج إلى أن تثبت للجميع مدى مهارتك وقدراتك.

وفي المقابل يقول جي أنك عندما تذهب إلى يوم المقابلة الشخصية لك في شركة جديدة، فتذكر أن «الناس دائماً ما يرون أن القليل من التفاح السيئ لا يفسد الصندوق بأكمله»

JPMorganChase

Contact us

Privacy/security

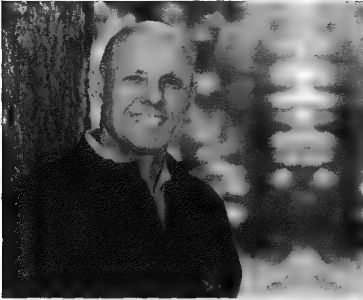
Related

Responsibility

Strengthening communities

العادات السبع

لـ ستيفن كوفي



يعد النموذج الذي تحدث عنه معلم القيادة والإدارة الشهير ستيفن كوفي "العادات السبع" نظرية قابلة للتطبيق في حياة الأفراد الشخصية، والاجتماعية، والعملية، ولاسيما بالنسبة للرؤساء والمدراء. ووفقا لكوفي فإن هناك العديد من المؤثرات التي تتحكم في كيفية تفاعلنا مع الآخرين. وهذا بدوره يؤثر في كيفية تفاعلهم معنا، وعلى ذلك فإنه يقول أن أي طريقة فعالة تهدف إلى تطوير الذات يجب أن تبدأ من داخلنا ثم النظر بعد ذلك إلى الخارج. فيجب علينا أن تبدأ بدراسة شخصياتنا، طابعنا، دوافعنا...

وقد تحدث كوفي عن العادات السبعة في كتابه الشهير «العادات السبع الأكثر تأثيرا في الناس» والتي تتمثل لدية في:

لأعلى المستويات وفي كتابه «العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة» والذي أصدره عام ٢٠٠٤، أضاف كوفي إلى العادات السبع عادة جديدة هي العادة الثامنة حيث تحدث عن أهمية أن يجعل كل شخص من صوته وسيلة للتأثير في الآخرين، ويدعو لأهمية السعي نحو تحقيق الرقي والعظمة على حد تعبيره. كما يجب على كل منا أن نحدث الآخرين على أن يفعلوا ذلك، ويقصد كوفي بكلماته هنا التصرف باستقامة ككفر ومساعدة الآخرين للقيام بنفس العمل. ووفقا لكوفي تمثل هذه العادة البعد الثالث لنموذجه حيث تتداخل العظمة لدية مع عظمة الشخصية، عظمة القيادة، خلق الخطط وإيجاد الطرق من أجل تحقيقها، التفويض وإطلاق المواهب، ومشاركة الآخرين، كيفية بناء ثقة الآخرين في أنفسهم، إضافة إلى العظمة في التنظيم، الوضوح، الالتزام، التعاون وخمسة المسؤولية. ■

أساسا على فكرة النجاح والفوز المستند على الجهد المشترك. لذا فإن الهدف الأساسي يجب أن يكون التأكد من تحقيق الفوز للجميع

٥. فكر أولا في أن تفهم الآخرين جيدا ثم أنظر إلى طريقة فهمهم لك. يجب على المدير حتى يستطيع أن يكون ناجحا في عمله أن يفهم أولا طبيعة مرؤوسيه وذلك حتى يعرف كيف يتعامل معهم ثم بعد ذلك يفكر في كيفية فهمهم له. ويحدث ذلك عن طريق نمطين للعلاقات الإيجابية بينه وبينهم والتي تتم من خلال الاتصال الجيد.

٦. التعاون الخلاق.. مبدأ التعاون والعمل الجماعي يدفع المؤسسة نحو إجاز وتحقيق الأغراض التي لا يمكن أن تحدث إذا عمل كل فرد بشكل مستقل

٧. اكتساب وتطوير الخبرات.. يجب أن نتعلم من تجاربنا السابقة. كما يجب أن نشجع الآخرين على القيام بذلك. ويرى كوفي أن التطوير أحد أهم السمات التي يمكننا من مواجهه التحديات، وتحقيق الطموحات والارتفاع

١. كن شخصا استباقيا فعلا هذه الميزة تمنحك القدرة على التحكم والسيطرة في البيئة المحيطة بك بدلا من أن تقوم هي بالتحكم فيك. وفي أغلب الأحيان يحتاج المديرين إلى للسيطرة على بيئتهم الخاصة وذلك لمقاومة كل الظروف المحتملة التي قد تحيط بهم.

٢. ابدأ بالتفكير في النتائج المرجوة وهذا يعني بأن المدير يجب أن يكون قادرا على رؤية النتيجة المطلوبة، وذلك حتى يتمكن من التركيز على الأعمال والأنشطة التي سوف تساعده على إجاز تلك النتائج

٣. ابدأ بالمهم ثم الأقل أهمية.. أي مدير يجب أن يربط أولوياته واهتماماته حتى يستطيع أن يدير شخصيته الخاصة، ومن حوله من أجل تحقيق النتائج المرجوة. وعلى ذلك فهذه العادة ترتبط بشكل أساسي بالعادة الثانية.

٤. فكر بالفوز وكيفية تعميمه على الجميع. وهذه السمة هي الأكثر أهمية للشخصية القيادية. وذلك لأن أكثر إنجازات التي حققت كانت مبنية

الإدارة بالحواس



EFFAT
2008

فن القيادة واستراتيجية صناعة القرارات

القائد و المديـر في عصر العولمة والتغيير

عولمة متعددة الأبعاد.. وتعددة التأثيرات

يهدف هذا الكتاب الذي يتكون من ٣١٤ صفحة تم تقسيمهم إلى ١١ موضوعاً إضافياً إلى جزء مخصص لأهم المصطلحات المستخدمة في التحليل الإداري والاقتصادي للعولمة - إلى طرح رؤية متكاملة للعولمة ونظرياتها وأثارها على حاضر ومستقبل عالم الأعمال. ويعرض خليلاً عربياً للعولمة يتضمن معنى عولمة العمل الإداري والتميز المطلوب للإدارات. ثم كيفية دفعها إلى التحرك والنحو من المواقف المحرمة. والأكثر جرأاً حيث يتطلب ذلك تغييراً في منظومة العقل الإداري ذاته وقدرته على احتواء الأبعاد الانسانية بداخل عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم... وسوف نتحدث دائماً عبريات المدير ومهاراته في عصر العولمة بفكرته على استخدام التفكير الإيجابي المتجدد وإدراك المفاهيم الاقتصادية مع طاهره العولمة. وحقيقة التفاعلات التي تفرضها هذه الظاهرة والاستراتيجيات المتاحة

ويشرح الكاتب كيف أن العولمة تلعب دوراً في تغيير مستوى المؤسسات حتى متعددة الجنسيات. فهي ذات بعد تاريخي أصلاً يفيد فهمه في التعرف على طبيعة المنافسة في ظل العولمة وأثرها على هيكلية الإدارة الدولية. إضافة إلى ارتباطها بمفاهيم القوة والتغيير الثقافي ومزاعم الثقافات الخارقة. بجانب كيفية تبديد هذه المزاعم أمام براعة الإدارة في مواجهة التغيير. وكيف للمؤسسات العربية أن تدرك العولمة وأثارها التي تنعكس بقوة على العديد من القرارات الاستثمارية خاصة في مجال النعاز للأسواق العالمية

ويحاول المؤلف من خلال هذا الكتاب طرح فهم محدد للعولمة من أجل المساهمة في تحسين رؤية عالم الأعمال الذي يتطلع إلى التغيير والنجاح والتأثير بقوة في تلك المنظومة الجديدة

عولمة العمل الإداري

ويبدأ الكتاب في موضوعه الأول الذي يتحدث عن عولمة العمل الإداري باحثاً عن موقع المدير العربي في هذا العالم المتغير. شارحاً دور العولمة المؤثر على الأشخاص المسؤولين عن تنمية وتطوير المؤسسات في ظل أجواء بات فيها وأضحاً أنه مع تزايد التواصل الإعلامي والتقني والأخباري بين مختلف بقاع العالم في ظل الطفرات المتتابعة في تكنولوجيا الاتصالات العالمية أنه من الضروري وجود وعي بالمتغيرات المصاحبة لهذه التحولات السريعة في عمليات الإدارة والتعليم والتدريب واكتساب المهارات ونقل المعارف وتحرير الخبرات

وأصبحت العملية الإدارية واقفة على مشارف عهد جديد حيث أن الاهتمام الحالي بالأسواق العالمية صار يؤثر بشكل متزايد على الأشخاص

قال فكتور. هوجو يوماً "لا يوجد نسيء أكثر روعة من فكرة حيا وقتها". هذا القول يحايل كتاب "القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير" للكاتب الدكتور عبد الرحمن توفيق تطبيقه. ما أعظم أن حين فكره إدرات العولمة والتعامل الجاد معها بما يفرض علينا مرادفاً في السلوك الإداري والمهارات والتعامل مع المعلومات والمواسم الكونية والخصائية. فاعلا بالتغيير لكن علينا أن نستعد له.

ومن هنا فالعولمة تتطلب الاستعداد لها فهي قصص قادم يطرح بالغايات والتطبيقات الإدارية. ولا يسمح بالبقاء إلا للهيئات القادرة على الرؤية والتحليل والتعليم. وقوى القدرة على وصف الأحداث والتعليلات والأنشطة وتخليها في أراج قابلة للتطبيق بداخل أسواق متحركة غاما للمتغيرات والمبدعين لمرءة من عبق العولمة اختار لهم من أجل الوصول إلى سبق أوسع وبلا قيود. وترتبط قدرتهم أيضاً على الالتزام بالجدرة الكفالة والقاعدة تلك هي شروط البقاء. وهي ليست صعبة التطبيق إذا تمسكنا بالرغبة في إثبات الذات

القائد و المديـر



عبد الرحمن توفيق
مؤلف كتاب القائد والمدير في عصر العولمة والتغيير

Leader & Manager
At The ERA Of Globalization & Change





المسؤولين عن تنمية وتطوير المشروعات الجديدة وقوى العمل التي ستتعامل في إطار متغيرات العولمة باعتبارها من المكونات الرئيسية لبنية عملها والتي ستتعامل يوميا بل ولحظيا مع أخط وتلكيلات ثقافية متباينة

وهناك العديد من التحديات التي تواجه العمل في سياق هذا العالم الأخذ في التحول باستمرار نحو الانفتاح ومنها

- مدى رفع الحواجز القائمة بين الشفافات
- معرفة الاحتياجات العامة لكل عمل أو نشاط والصيغ الخاصة للقيام به
- بناء قدرات واكتساب مهارات تناسب موقع العمل المحلي وتسير في سياق المهارات المطلوبة في السوق العالمي.

- تطوير الابتكارات الإدارية لتناسب خصوصيات كل موقع إداري وكل فئة من المتدربين

- معرفة كيفية الاستفادة من الأفكار والفرات والنفقات والخضرات في تحديد المحتوى الإداري العملي واكتساب أخط أخرى جديدة من التفكير لتكامل من لا ينتمي لهذه الثقافة أو الحضارة

- احترام قيم وأخلاقيات ومثل ومعايير ذلك الشخص أو ذات والاعتراف بدورها وأثرها في السلوك والتعامل وطريقة التصرف

يعرض الكتاب بعد ذلك أسس التميز شارحا أهم الأفكار التي صنعت أسس التميز. ومن هم الذين جاءوا بها إلى الوجود. وكيف تعرفت عليها المؤسسات واهتدت لها. وكيف حققت نجاحا مرموقا لأعمالها وبهر أن التميز سمة من سمات البشر ولذلك فإن الإنسان لا يالو جهدا في أن يحقق التميز في جميع نواحي الحياة وفي كافة المجالات. كما يعثر البحث عنه في مجال العمل

من المفاهيم الحديثة التي حققت التفوق. لذا فلا بد أن تلجأ الشركات الحديثة إلى الطرق الجديدة وتجنب الطرق التقليدية والقديمة. بل ونحجبها جانبيا وتلجأ لتنمية مهارات التميز وتحسين الأداء

بالإضافة إلى ذلك يعرض كيفية التحول من المواقف المحرجة. وكيفية الاقتراب من العميل والذي يتم من خلال التركيز على الجودة التي تعني معرفة رغبات وتطلعات العملاء ومن ثم تحقيق وترجمة هذه الرغبات إلى واقع ملموس وإذا تعتمد

إدارة الجودة على نقطة رئيسية وهي وضع وتحديد الأهداف الموضوعية لرغبات وتطلعات العملاء والعمل على تحقيقها ثم عمل التخطيط اللازم من أجل التفوق على المنافسين. ويعرض كمال على ذلك رؤى وتصورات وقيم شركة فور العالمية وفي موضوع الطريق إلى العولمة فإن ما تعنيه كلمة عالمي أو كوني هو أن تكون لديك القدرة والرغبة في أن تتعلم من مختلف الثقافات الإدارية. فهذا التعليم هو الذي يضمن للمدير أن يبقى على مستوى العالمية والكوبية وأن يبدع فيما يقوم به. فالإسراع نحو الأمام هو منطق الأعمال الكونية.

ويقدم الكتاب بعرض مقابلة دارت من قبل مع المدير التنفيذي المسئول لشركته ABB والذي شرع مصفوفة العمل هي شركته والتي ساعدت على إمداد الشركة بقوتها الكونية مع حفاظها على حضورها في السوق المحلي. واصفا كذلك المديرين الكونيين وبورهم في استمرارية الشركات في ظل التطورات الحالية.

ومن الموضوعات الهامة التي يعرضها الكتاب كيفية صناعة المدير الكوني والتوافق بين المدير المحلي والكوني. ومعايير السرعة والخطأ. ومشكلات التوافق والتي يشير إليها المؤلف من خلال مشكلات الاتصالات حيث يتحدث عن مدى صعوبة تحقيق الاتصال الواضح والسرير والفعال لعدة الآلاف من الأشخاص العاملين في شركة ما تتسع أعمالها عبر كل مناطق العالم

وفي إطار ذلك يرى أنه لا يجب علينا

التركيز على عملية الاتصال بحسب. إما يجب أن نحرص على الاتصال والإعلام الرائد والكثيف. فهذا يعني كسر الحواجز وتخطي المناطق المحرمة.

كما حدث عن أهم العوامل المؤثرة في نجاح التدريب العالمي والكوني والمتنقلة في رفع الحواجز التدريب بلغة المديرين الاعتماد على الخبرات التدريبية العالمية. وفهم ثقافة الآخر. والمرونة. إضافة إلى تنمية مهارات المديرين وكبار المسؤولين في ممارسة التفكير الاستراتيجي والتي تشرع أغراض التفكير الاستراتيجي الذي يعد الطريقة الأكثر نراة وإبداعا للتفكير. فهو تفكير راقي ينصب على التنظيم الذي يضم العمل من خلاله. ويجمع بين العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط لمستقبل التنظيم

قبعات التفكير الست

أما تنمية كفاءات التفكير الاستراتيجي فعرضها الكتاب من خلال شرح أهم الحقائق حول الكفاءات اللازمة للتفكير الاستراتيجي والتي تتمثل في التحرك نحو التفكير الاستراتيجي والنوجه عقلية متفتحة نحو تعلم التفكير الاستراتيجي. كذلك أهم المتطلبات اللازمة لتنفيذ برنامج التفكير استراتيجيا والتي تنبع أهميتها وقيمتها من مدى الفائدة التي يمكن أن تعود علينا من تفهم البيئة المعاصرة بما فيها من تغيرات وتعبقات.

أيضا القوائد التي يساهم بها قادة البرنامج أو مديريه. خاصة إذا كانوا من ذوي الكفاءة ولديهم تفهم عميق للحواسب الإنسانية والعملية التي تحتاجها

الهاجرة ثمر حلولاً وريى وطرقاً للعمل جديدة. بسيطة. وفعالة.

ويجب كذلك على كيفية استحضار أفكار جديدة رابطة ذلك بالتفكير الجانبي بدلاً من التفكير الرأسي الذي يحتوى على قيود تجعله أقل فاعلية. فالتفكير الجانبي من وجهة نظر المؤلف على علاقة بالتفكير الإبداعي لأنه يهضم بالأفكار الجديدة. وهو يمثل موقفاً عقلياً لكنه لا يتقيد بالقواعد الثابتة

التفكير الجانبي خطوات نحو الإبداع

أما الموضوع الذي يليه يتناول الذكاء ومصادر التفكير الجانبي عارضا مبادئ الذكاء الأربعة التي لا يمكن أن يفصل أى منها عن الآخر وهى

- 1- التعرف على الأفكار المستقلة والتي تستقطب بقية الأفكار وتخصصها
- 2- البدائل الإبداعية المتمثلة في البحث عن عدة اختيارات إدراكية بديلة عن الرؤية الأحادية التي خدمت في المبدأ الأول
- 3- الهروب من قبضة المطلق المحددية أى الخروج من إطار الأفكار المنطقية المسيطرة على عمليات التفكير لأن المنطق لا يأتي بأفكار جديدة
- 4- إستخدام الصدفة أى إدخال عنصر من العشوائية والمفاجأة لتحديد الأفكار وعصر الصدفة هو العامل الحيوى في تعجير الطاقات وتوليد الأفكار الجديدة الإبداعية والابتكارية

ويتناول الكتاب بعد ذلك أهم المفاهيم الإدارية والاقتصادية المرتبطة بظاهرة العولة مثل عولة الاقتصاد، خدى الاشتراكية الديمقراطية وغيرها. إضافة إلى الاستراتيجيات الثلاثة لمواجهة العولة الاقتصادية. نموذج الأعمال في النظام الاقتصادي الجديد. دور العولة في تغيير مستوى الشركات ونموذج العمل الأساسى.

ثم يأتي المؤلف إلى جانب هام آخر هو

عاطمية إزاء الأشياء التي تطفو على السطح

القنعة الصفراء: تمثل الإيجابية والنساء ويتمثل دورها في استخلاص القوائد وراء الأفكار

القنعة السوداء: تمثل المعارضة وترتبط بالتقييم النقدي.

القنعة الخضراء: تمثل الإبداع ويتمثل دورها في توفير زوايا جديدة أو بديلة للفضايا موضوع الدراسة

القنعة الزرقاء: تمثل وظيفة من يرأس الاجتماع. ويتمثل دورها في مراقبة سير الأعمال بصفوره سليمة. والتأكد من قيام القناعات الأخرى بدورها.

ويتناول الكتاب موضوعاً بعنوان «ثورة المعلومات والحاجة للمصافحة». والأسواق الالكترونية مشيراً إلى الثورة في عالم الاتصالات والتطور في التليزيون والكومبيوتر الذى أذهل أسهما في تنمية معرفة القراءة والكتابة بين كثير من الناس الذين يرفضون قراءة الأشياء لمدة طويلة بتركيز متعمق. ويهلون إلى الإيجاز ويتناولون الطعام بسرعة ويسعدون بتقليب القنوات والسرعة في الحصول على المعلومات

ويطرح الكاتب تساؤل. من يستطيع العبور إلى العام الجديد؟ كذلك كيفية إستخدام التفكير المتجدد والاستعانة بالتفكير الجانبي لتوليد بدائل فكرية وعملية.

أسرار الإبداع والتغيير

يقر المؤلف بحقيقة هامة مرتبطة بأسرار تميز المبدعين وهى أن بعض الناس يتمتعون بقدره أو مهارة ما تمكنهم من إبداع الأفكار والحلول الجديدة. ويتميز هؤلاء على من يملكونهم بالذكاء والتعليم. فالمبدعون المجددون يعرفون طرقاً أخرى قد تكون غير مرتبطة بما هو منطقي. فلهذه مهارة فكرية مطلوبة وهذه

التنظيمات المعاصرة. و خديدها فيما يلي.

- التفهم الأكثر شمولاً لموضوع التفكير الاستراتيجى وكيفية استخدامه أثناء ممارسة الإدارة والتوجيه ومدى أهميته في حقبة التسعينات وما بعدها

- إعادة صياغة وتأكيد دور المدير المسئول إزاء مسائل هامة مثل خديد الإجاه عن طريق النظر خارجياً وإلى أعلى وإلى الأمام عن طريق تنفيذ التحسينات أو التغييرات التنظيمية الرئيسية

- اكتساب مهارة أكبر عند توجيه عملية صياغة السياسات والاستراتيجيات الكميلة باردها وضمان استمراريتها ثم الشروع في تنفيذ ذلك بجراح

- التلاؤم بشكل أكبر مع سلوكيات محتلفة احتلالها خديداً مثل ممارسة الأنشطة النظرية الهادفة بدلاً من حالة الجمود الناتجة عن الاستمرار في ممارسة الإجراءات العلمية الاعتيادية.

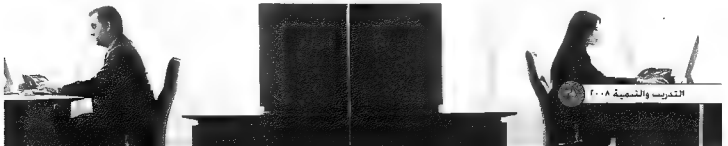
- التعود بشكل أكبر على ممارسة عملية التكامل الذهني بين الإستراتيجية ودورات التشغيل داخل تنظيمك وذلك عن طريق معرفه الوقت الذي يجب أن تنظر خلاله إلى الأمور من أعلى والوقت الذي يجب أن تكون خلاله والفا في القاعدة تنظر من أسفل.

قبعات التفكير الستة دي بونو

أيضا يطرح الكتاب أهم العوائق التي قد تقف في طريق الفكر الاستراتيجي. وكيفية خسيها. كذلك كيفية التفكير بصفوره أكثر استراتيجيه من خلال قبعات التفكير الست التي وضعها دي بونو والتمثلة في.

القنعة البيضاء التي تمثل الجديدة والموضوعية. ويتمثل دورها في توفير الحقائق والأرقام.

القنعة الحمراء: تمثل ما يشعربه الأفراد ويتمثل دورها في جعل ردود الفعل



- ٢ - العلاقة والأثار المتبادلة بين النظام الإداري والعولة عارضا البعد المهيومى والتاريخي للعولة والمتمثل في كونها هي الظاهرة التاريخية لنهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين. مثلما كانت القومية في الاقتصاد هي الظاهرة لنهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين.

كما يوضح العولة كاتجاه إصلاحى وعلاقتها بالعلومانية. موضحا الأبعاد الاقتصادية والتنافس الاقتصادي في ظل العولة والذي يرتبط لدى الكاتب بإعادة الهيكلة. سياسات الاندماج كاندماج الشراكة واندماج الممرض.

أما العولة والعلومانية فقد كانت العولة هي ناخ التطور الهائل في الثورة المعلوماتية والتقسيم والاقتصادية معا في طور من التطور الحضاري أصبح فيه مصير الإنسانية موحدا أو نازعا إلى التوحيد.

بعدها يقوم المؤلف بشرح بعض الموضوعات الأخرى مثل التغيير الثقافي. وكيفية مواجهة ذلك الغزو الخارجي. والذي يرى أن أهم عناصر مواجهته تكمن في عدم الاستكانة والتسليم له وفي الوقت ذاته عدم الانعلاق والتفوق فالوعي الحقيقي لا الزائف هو الحل وهو طريقنا لحفاظ على الانتماء مع الاندماج.

العولة وتلاشى سيادة الدول نظريات وينشرح المؤلف في موضوع آخر حدود وسلطنة الدولة في عصر العولة فقد

انتشرت الأقوال حول تلاشى سلطنة الدولة اثر العولة إذ يبدي كثير من الباحثين والمختصين مخاوفهم من

زوبان الدول وعقدها السيطرة والسيادة مطلقا ولاسيما الصغيفة منها

عارضا نظريات في تآكل الدولة كمنظريه فرسيسس فوكوياما الذي يتحدث عن دور التجانس الناتج عن الانفتاح في

كسر أطواق سيادات الدول. وصمويل هنتنجتون الذي اتخذ في نظريته من

العامل الثقافي متركزا للقول بتآكل سلطنة الدولة وغيرها من النظريات كمنظريه بيبامين باربر كابلان وغيرها

بعد ذلك هناك السبع مقولات المرتبطة بالخفاق العلمية للعولة والمتمثلة في:

١ - أن التاريخ يعيد نفسه دائما

٢ - قوانين البشر هي قوانين الطبيعة

٣ - العولة اصطلاح جديد لنظام تاريخي قديم.

٤ - العولة مصطلح تلقائي.

٥ - العولة ما هي إلا حرب إعلامية

٦ - هناك فرق بين العالمية والعولة.

٧ - العولة خطر سواء استسلمنا لمزاعمها أو لم نستسلم.

العرب في مواجهة العولة

وأخيرا يتطرق الكاتب إلى موضوع العرب والعولة متحدنا عن أزمة الهوية العربية. المجتمعية. والثقافية التي لا تكمن في محاولات الاختراق من الخارج بقدر ما تكمن في حمايتها والمدافعين عنها من النخب وأصحاب المشاريع الأيديولوجية العاجزين عن ممارسة الاختراق والتوسع عبر خلق الحقائق وإنتاج الوقائع.

ويشرح كذلك العلاقة بين العرب والغرب. وماذا علينا كعرب أن نقوم به في مواجهة الغزو العالمي على كافة المستويات. مؤكدا على أن الحل يكمن في التعامل مع هذه الوقائع بواقائع ماثله من الطينة أو المادة ذاتها. لذا يجب على العرب السعي بمختلف الأطر والإمكانيات والأجاذات من أجل موازنة المرحلة التاريخية الراهنة مرحلة العولة والتعامل معها تعاملنا ندبا مع الحفاظ على الذات والهوية

وينهى المؤلف مواضيعه بكلمة موجهه للعرب نقبسها منه حيث يقول:

يا ليت يا ليت نبدأ بداية حقه
ويا ليت يا ليت ترفع عن القرمات
والسماسف.

ويا ليت يا ليت نضع مصالحنا نصب
أعيننا قبل مصالح الغير

ويا ليت يا ليت نكفر في مكاسب
الاستقبل ولا نتوقف عند خسائر الحاضر.

ويا ليت يا ليت يا ليت. نكسرون عربا حقا
يعرفون معنى انتمائهم

ويحتتم كتابنا في هذا العدد بعرض أهم المصطلحات المستخدمة في التحليل الإداري والاقتصادي للعولة والرتبة أجدبا وتمثله في: إعادة هيكلة الاقتصاد. اعتماد متبادل اقتصاد إلكترونى اندماج إدارى. وغيرها الكثير والكثير ■



النظم الرسمي

Formal Organization

هو التنظيم المحدد حسب الأنظمة واللوائح والقواعد والقوانين الرسمية ويتمثل هذا التنظيم بدرجة أساسية في هيكل المؤسسة التنظيمي

النظم غير الرسمي

Informal organizations

تنظيم يعتبر المؤسسة وحدة اجتماعية يهتم فيها بالعلاقات الإنسانية حيث ينظر إلى العاملين كأفراد لهم أهدافهم، ميولهم، ومتطلباتهم التي يجب تحقيقها.

النفوذ

Power

هو قوة اتخاذ القرارات الناجمة عن مركز اجتماعي اقتصادي عائلي سياسي

السلطة

Authority

تعنى قوة اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين. فهي الحق الذي بواسطته يتمكن الرئيس من الحصول على ولاء وقبول مرؤوسيه إزاء القرارات التي يتخذها. ونأتي سلطته هنا أما من الناحية الرسمية بكونه رئيساً يتمتع بهذا الحق نتيجة تعيينه في هذا الموقع. أو لقبول المرؤوسين له نتيجة علمه ومعرفته وثقتهم فيه.

تقسيم العمل

Work division and role

وفيه يجب تقسيم أنشطة المؤسسة ووضعها في مجموعات لكي تساهم بفاعلية في تحقيق الأهداف. فتقسيم العمل يؤدي إلى تسريع التنفيذ. الجودة والالتقان.

مبدأ التكافؤ في السلطة والمسئولية

يعنى أن يعطي كل مسئول السلطات والصلاحيات التي تمكنه من أداء الوظائف والمسؤوليات المطلوبة منه.

مركزية التنظيم

Organizational centralization

تقصد بها أن تكون القرارات كلها متركزة في يد الإدارة العليا وتكون درجة التفويض قليلة جداً وربما معدومة بحيث لا يستعين المدير بن منه مستوى في اتخاذ القرارات ومتابعاتها

الهيكل التنظيمي

Organizational structure

يعنى التسلسل الإداري الوظيفي للمؤسسة فهو الشكل الذي يوضح موقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الموظفين والرؤساء والمرؤوسين كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم

المصطلحات ومعناها

انفويض السلطة

Authority delegation

نتيجة لتطور الأعمال الإدارية وتعقيدها أدى ذلك لزيادة الأعباء على عاتق القائد الإداري. مما أدى إلى عدم تركيز السلطة في يده. وتأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة وبهذا أصبح التفويض أحد المراكز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة. ولذلك فالتفويض يعنى منح السلطة من فرد لآخر أو من وحدة إدارية لآخرى رغبة في تخفيف الأعباء الإدارية والأعمال الروتينية التي قد يقوم بها شخص بمفرده. ولا يعنى هذا تفويض المسؤولية. إنما يبقى المدير الذي فوض سلطاته مسئولاً عن نتائج الأعمال المرتبطة بالسلطة التي قام بتفويضها

مبدأ نطاق الإشراف

Work division principle

نطاق الإشراف هو عبارة عن عدد من الأفراد يستطيع أن يشرف عليهم مدير محدد بكفاءة وفعالية وبالتالي فإن أساس المبدأ يعنى ألا يزيد عدد الأفراد في أي وحدة إدارية عن العدد الذي يمكن للمدير الواحد إدارتهم وإشراف عليهم بنفس القدرة والجودة.

المسؤولية

A Responsibility

هي أحد الأجزاء السياسية في الإدارة الحديثة وتعنى الالتزام التام من قبل المرؤوسين بقبول سلطة المدير عندما يفوض كما أنها التزام الشخص بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه السلطة بأقصى قدراته وعلى ذلك فالالتزام هو جوهر المسؤولية التي تقتضاها بحاسب الشخص عن نهوضه بالأعباء المكلف بها

مبدأ وحدة الهدف في التنظيم

Goal unity principle of organization

تقصد به أن يكون لكل وحدة وظيفية هدف محدد مرتبط بشكل مباشر بباقي أهداف المنشأة. أي أنه يجب أن تكون أهداف كل جزء في التنظيم متفقة مع الهدف الكلي للمنظيم

مبدأ وحدة الأمر والرقابة

Unity of command and control

وهو أن يكون لكل مرؤوس رئيس أو مدير واحد يتلقى منه كل الأوامر فيكون مديره المباشر الذي يتعامل معه دائماً ولا يتلقى أوامره إلا منه.

الفرص الخارجية External Opportunities

ترتبط بشكل أساسي بتحليل البيئة الخارجية للمنشأة والتي يرتبط عليها معرفة الأجابيات أو السلبيات التي قد تلحق بالمنشأة. وذلك من حيث الجواب السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية. التي قد تؤثر عليها بشكل أو بآخر.

المحاسبة Accounting

المحاسبة عبارة عن خدمة تستهدف تقديم معلومات كمية عن الوحدات الاقتصادية. وأكثر هذه المعلومات معلومات مالية وهي مفيدة في البت في القرارات الاقتصادية.

الكيانات المحاسبية Accounting entities

من الافتراضات الأساسية في المحاسبة أن المعلومات المحاسبية تجمع لوحدة محاسبية مستقلة. وأي وحدة قانونية أو اقتصادية تحكم في مواردها الاقتصادية وتكون مسئولة عن هذه الموارد تسمى الوحدة المحاسبية.

المعادلة المحاسبية Accounting equation

يطلق هذا التعبير على العلاقة بين ثلاثة عناصر أساسية للمحاسبة في الأصول والمطالب وأرص مال صاحب العمل. وهذه العلاقة يمكن أن توضع في صورة معادلة كالتالي:
الأصول = المطالب + رأس مال صاحب العمل



نقاط الضعف الداخلية Internal Weaknesses

تعد نقاط الضعف الداخلية انعكاساً للبيئة الداخلية للمنشأة والتي من خلالها إما أن تظهر نقاط قوه أو نقاط ضعف. ويرتبط ذلك بالمثل بالعمليات الداخلية المتمثلة في الإدارة، الإنتاج، التمويل، التسويق، البحوث والتطوير والتي يعني تدهور أي منها الحد من نجاح المنشأة على كافة المستويات.

المتوسط الحسابي Arithmetic Mean

تمثل مجموعة النشاطات والخطوات اللازمة لتحقيق الخطة المحددة. فهو يمثل الإستراتيجية الموضوعة ذات صبغة عملية

المتوسط الحسابي Arithmetic Mean

يمثل قياساً للإجاه المتوسط وهو مرادف لكلمة معدل مع انه ليس سوى قياس واحد من قياسات المعدل الإحصائية الكثيرة. ويتم من خلاله الحصول على النتيجة بقسمة مجموعة كميتين أو أكثر كما يمثل عملية استيعاب قيمة الأصول المتناقصة، كالأجارات والبروع في التكاليف خلال مدة مقررة سلفاً.

المستحقات المدفوعة Accounts payable

هي المبالغ المستحقة للدائنين وأكثر هذه الحسابات الدائنة ينتج من شراء البضائع واللوازم والمعدات والخدمات.

المستحقات المدفوعة Accounts receivable

هي المبالغ المستحقة الدفع إلى المنشأة التجارية من عملائها مقابل البضائع أو الخدمات التي تم بيعها أو تقديمها لهم بالدين.

نقاط القوة الداخلية Internal Strengths

يشير مصطلح نقاط القوة الداخلية إلى الأنشطة التي تدار داخل المنظمة والتي تتمثل في الإدارة، التمويل، التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير وجميعها وظائف يجب مراقبتها ومتابعتها بصورة دورية وحصلها للتعرف على نقاط القوة المتعلقة بها. والمنشأة التي تبقي النجاح هي التي تختار الإستراتيجية الأنسب لتحقيق نقاط القوة الداخلية التي ترغب بها.

التهديدات الخارجية External Threats

قد تكون هذه التهديدات متعلقة بالجوانب الاقتصادية، السياسية، القانونية، التكنولوجية أو الاجتماعية التي قد تضر بالمنشأة وتؤثر فيها تأثيراً سلبياً سواء على ماضيها وتاريخها. أو على حاضرها. أو مستقبلها.

السياسات Policies

وهي عبارة توجيهات وإرشادات عامة يتم وضعها للمساعدة في تحقيق الأهداف التشغيلية الموضوعة. وعلى ذلك فهي تساعد على تحقيق التكامل والتنسيق في الجهود بين الأقسام والأفراد. توفر جهد ووقت الإدارة العليا بعيداً عن الاستغراق في التفاصيل. وغالباً ما يتم صياغتها في المستوى الإداري الأعلى ليلتزم بها المستوى الذي يليه. وتعتبر كل من الأهداف التشغيلية والسياسات من العناصر المهمة في تنفيذ الإستراتيجية لأنهما يخلصان توقع المنظمة من أفرادها.

الزوائد المستحقة Accrued revenues

الإيرادات المستحقة هي الإيرادات المكتسبة ولكنها لم تحصل لأن الدفع لم يحن ميعاده بعد. بالدين.

أنماط المديرين في مواجهة المشكلات

يختلف الناس في الطرق والأساليب التي يواجهون بها المشاكل التي يتعرضون لها . إن هذا الاستقصاء يساعدك في التعرف على نمطك في مواجهة المشاكل التي تواجهها في العمل . فيما يلي مواقف إدارية لكل منها بديلين (أ . ب) . والمطلوب منك أن تعطي عددا من الدرجات لكل بديل منها حسب مدى تعبيره عن وجهة نظرك بحيث لا تزيد هذه الدرجات في مجموعها عن (٥) نقاط . ويمكن بطريقة الحال أن يقل مجموع البديلين عن (٥) .
(مع الأخذ في الاعتبار أن س ترمز إلى الانعكاسي و ش ترمز إلى الاستشاري)
و ض ترمز إلى التفاوضي
و ت ترمز إلى المستتر
و م ترمز إلى المباشر

١ - أعتقد أن العاملين سببوا جهداً أكبر عندما :					
أ - حدد لهم أهدافاً واضحة وتعليمات مفصلة عن كيفية الأداء					
ب - أرتب لهم لقاءات منتظمة للاستماع إلي وجهة نظرهم					
٢ - عندما يأتيني أحد العاملين يشكو فمن المهم أن					
أ - أطلب من صاحبها أن يوضح لي كل الحقائق المتصلة بها					
ب - أقترح علي صاحبها كيفية التغلب عليها					
٣ - إذا ارتكب أحد العاملين مخالفة صريحة لقواعد العمل:					
أ - أطلب لائحة الجزاءات المعمول بها .					
ب - إذا أتيت لهم فرصة تبادل الرأي مع المدير المسئول					
٤ - إن حث العاملين علي العمل بطريقة جماعية يحتاج :					
أ - تقديم النصائح والإرشادات اللازمة لذلك					
ب - عقد اجتماع عام لتوضيح العمل المطلوب تحقيقه					
٥ - عندما يهمل الموظفون أعمالهم يلزم الأمر :					
أ - تنفيذ لوائح العمل بكل حزم وشده					
ب - عقد اجتماع مع الموظف والتعرف علي أسباب الإهمال					
٦ - عندما يأتيني أحد العاملين يشكو :					
أ - أستمع إليه باهتمام كامل .					
ب - أطلب منه توضيح كل الحقائق التي تساعدني علي حلها حتى أكون لنفسي رأياً فيها .					

				٧ - أعتقد أن العاملين مستعدون لتقبل التغيير عندما:
				أ - تتاح لهم فرصة التعبير بصراحة عن آرائهم
				ب - أقدم لهم تصورا محددا عن مزايا الأساليب الجديدة.
				٨ - عندما يهمل الموظفون أعمالهم فمن الضروري:
				أ - تنفيذ لوائح العمل بكل حزم وشدة.
				ب - أخبرهم بعدم رضائي عن سلوكهم
				٩ - أعتقد أن العاملين سوف يبذلون جهدا أكبر عندما:
				أ - أستمع إلي آرائهم ومشاعرهم واهتماماتهم بالعمل.
				ب - أسمح لهم بالاستفسار عما إذا كان كل شيء يسير كما هو مخطط له.
				١٠ - أعتقد أن العاملين علي استعداد لتغيير طرق العمل الحالية إذا:
				أ - مسحوا حوافز مناسبة لتغيير طرقهم التقليدية
				ب - كنت مستعد لتقديم النصائح والاقتراحات اللازمة
				١١ - عندما يرتكب أحد العاملين مخالفة صريحة لقواعد العمل:
				أ - أقدم له النصح وأعطه الفرصة
				ب - التعرف علي الأسباب التي دفعته لذلك مبديا اهتماماً كاملاً
				١٢ - إن حث العاملين علي العمل بطريقة جماعية يستلزم:
				أ - عقد اجتماع عام وإخبارهم بالملحوظات
				ب - الوصول إلي قرار جماعي من خلال تبادل أعضاء الجماعة لآرائهم
				١٣ - عندما يهمل أحد الموظفين أعماله:
				أ - أدموه للالتقاء بي وأسأله عن أسباب تصرفاته.
				ب - أخبره بعدم رضائي عن سلوكه وأخصص له مكافأة علي التفوق
				١٤ - أعتقد أن العاملين سيبذلون جهودا أكبر إذا:
				أ - حددت لهم أهدافاً واضحة وتعليمات مفصلة عن كيفية الأداء
				ب - سمحت لهم بالاستفسار عما إذا كان كل شيء يسير كما هو مخطط له
				١٥ - أعتقد أن العاملين مستعدون لتغيير طرق العمل التقليدية إذا:
				أ - كنت قادراً علي توضيح مزايا الأساليب الجديدة
				ب - شرحت لهم وحددت لهم الأهداف والخطط الواجب إتباعها.
				١٦ - إن حث العاملين علي العمل بطريقة جماعية يستلزم:
				أ - أن أسمح لأعضاء المجموعة بالاستفسار عن رأيهم في أسلوب العمل الجماعي المقترح بالطريقة التي يجب أن تعمل بها المجموعة
				ب - أعدد لهم الأدوار التي يقومون بها والهام التي يجب عليهم تحقيقها
				١٧ - عندما يهمل أحد الموظفين أعماله فمن الضروري أن:
				أ - أقترح عليه الطرق التي يمكنه من تحسين أدائه
				ب - أعقد معه اجتماعاً أستمع فيه للأسباب التي دفعته لذلك
				١٨ - أعتقد أن العاملين سيبذلون جهودا كبيرة إذا:
				أ - أتبعته أسلوبا موضوعيا لتقييم أدائهم
				ب - حددت لهم أهدافا واضحة وتعليمات مفصلة

			١٩- عندما أتعامل مع أصحاب الشكاوي :
			أ- أستمع لصاحبها باهتمام وأعطه الفرصة للتعبير عن مشاعره ب- أقدم اقتراحات محددة الوسائل يمكن التغلب عليها
			٢٠- إن العاملين مستعدون لتغيير طرق العمل الحالية إذا :
			أ- أتاحت لهم فرصة التحدث بصراحة عن المشاكل التي تواجههم ب- أوضحت لهم سياسة المنشأة بوضوح وحددت لهم أهداف
			٢١- عند ارتكاب أحد العاملين مخالفة صريحة لقواعد العمل :
			أ- أعتبر للمخالف عن حقيقة شعوري نحو المخالفة محذرا بعقوبة أشد في حالة تكرار المخالفة ب- أثبتن الأسباب وراء المخالفة وأقدم بعض النصائح
			٢٢- إن حث العاملين علي العمل بطريقة جماعية يستلزم :
			أ- التعرف علي رأي المجموعة بالطريقة التي تفضلها في العمل ب- تقديم النصائح والاقتراحات اللازمة للعمل الجماعي بفعالية
			٢٣- عندما يتراخى أحد العاملين في القيام بواجباته :
			أ- أقفد معه اجتماعا وأستمع له دون مقاطعة ب- أسأله بالتفصيل أسباب تصرفاته
			٢٤- أعتقد أن العاملين علي استعداد لتغيير طرق العمل الحالية:
			أ- إذا منحوا الحوافز المناسبة لتبني الأساليب الحديثة ب- سمحت لهم الحصول علي البيانات اللازمة لأداء العمل
			٢٥- عند ارتكاب أحد الموظفين مخالفة صريحة لقواعد العمل :
			أ- أطبق لائحة الجزاءات ب- أستمع إليه بدون نقد أو تعليق للوقوف علي وجهة نظره
			٢٦- إن حث العاملين علي العمل بطريقة جماعية يستلزم :
			أ- التعرف علي رأي كل عضو في المجموعة ب- تبادل الآراء بهدف الوصول إلي قرار جماعي
			٢٧- عندما يتراخى الموظفون في أعمالهم :
			أ- أفتح عليهم الأساليب التي يمكنهم إتباعهم لتحسين أدائهم ب- أتعرف علي وجهات نظرهم وأترك لهم تقييم سلوكهم
			٢٨- أعتقد أن العاملين سيزيدون جهودا أكبر إذا
			أ- حددت لهم أهدافا واضحة وتعليمات مفصلة ب- قدمت لهم اقتراحات محددة لأداء العمل
			٢٩- إن العاملين مستعدون لإتباع أساليب جديدة إذا :
			أ- حددت لهم الأهداف والخطط التي يتبعونها ب- حدد لهم حوافر إضافية
			٣٠- عند ارتكاب أحد العاملين مخالفة صريحة لقواعد العمل :
			أ- أعطته الفرصة للتعبير عن مشاعره دون مقاطعة ب- أجري تحقيقاً مع العامل المخالف

استقصاء .. أنماط المديرين في مواجهة المشاكل (تسجيل النتائج)

- ١ - في كل صفحة أجمع الأعمدة رأسياً وضع مجموع كل عمود في المربع الموجود أسفله
٢ - أجمع الجاميع التي وصلت إليها في الأعمدة الخمسة :
(س . ش . ض . ت . م) وسجل ذلك في الجدول التالي :

س	ش	ض	ت	م

أرسم التخطيط النمطي علي الشكل الموجود أسفل الصفحة وذلك بوضع نقطة تمثل الدرجة التي حصلت عليها في كل نمط علي الخط الرأسي المرسوم فوقها أمام الدرجة المماثلة ثم صل هذه النقط

- ٤ - هذا التخطيط النمطي يمثل ترتيبك للأنماط التي تميل لإتباعها في مواجهة المشاكل
(الانعكاسي . الاستشاري . التفاوضي . المستتر . المباشر)

١٠					
٥٠					
٤٠					
٣٠					
٢٠					
١٠					
	الانعكاسي	الاستشاري	التفاوضي	المستتر	المباشر



الحضارة

واستمرارا لعرضا سلسله التطور الإداري عبر العصور، نتطرق في هذا العدد إلى عرض الفكر الإداري الذي نشأ في الحضارة الهندية، فبالرغم من أن الكثيرين في يومنا هذا قد سمعوا عن ميكافيلي إلا أن أقل القليل قد سمعوا عن نظيره الذي سبقه بألفي عام وهو برهام كوتيليا والذي ظهر في الهند ولعب دورا أساسيا في بناء الامبراطورية الهندية أثناء القرن الرابع قبل الميلاد.

كوتيليا وقواعد علم السياسة

إن العمل الأساسي الذي قدمه الهندي كوتيليا يكمن في وضعه لقواعد علم السياسة من خلال كتابه «Arthashastra» والذي طهر تقريبا في عام ٣٢١ ق.م. وقد كان المنهج الأساسي لهذا الكتاب يرتبط بالإدارة السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدولة. وقد عالج تقريبا كل مفاهيم نظرية الحكم فحدث عن واجبات الملك، ووزرائه، ومستشاريه، واجتماعاته، وأقسام الحكومة، والدبلوماسيين، الحرب والسلام، إضافة إلى تنظيم وأدارة التجارة والمعاملات، القانون، المحاكم القضائية، الحكومة المحلية، العادات الاجتماعية، الزواج والطلاق، حقوق المرأة، الضرائب، الإيرادات والمصرفات، الزراعة، المناجم، المصانع، الأسواق، الشركات، العمليات الاحصائية، المذابح الدينية

ورغم هذا فإن اسم كوتيليا كان السبب الأساسي وراء عدم تقبل الناس لأفكاره، فقد كان اسمه مرادفا للإدارة الفاسدة المجردة من المبادئ الأخلاقية، وذلك لانتهاجه المنهج المجرد من النواحي الأخلاقية والخالي من العواطف الإنسانية في كتاباته، ورغم ذلك فقد كان القرص الأساسي له لا يختلف كثيرا عما نأدي به نظيره ميكافيلس وهو دراسة وخلييل الأساليب التي أدت إلى تحقيق النجاح السياسي في الماضي، والخروج منها بمبادئ بحب إتباعها لتحقيق النجاح السياسي في المستقبل.

ولهذا فإن كتاب «Arthashastra» يعد بمثابة محاولة أمينة أساسها البحث العلمي وليست المناشدة الخلقية، فقد أظهر ما اعتاد الناس على القيام به، ولم يتناول ما يجب على الناس التحلي به، ولم يكن كوتيليا في كتابه هذا مدافعا عن الشر وانعدام الأخلاق، إلا أنه قد أمهل كل المفاهيم الأخلاقية، وذكر أنه إذا كان النجاح السياسي هو ما يسعى إليه الفرد فعليه أن يفعل أشياء معينة حتى يدرك هذا النجاح.

إدارة الإمبراطورية عند كوتيليا

وفى منافستها لإدارة الإمبراطورية، تناول كوتيليا الدفاع عن الدولة وشئون التمويل، شئون الأفراد، الأعمال العامة، الشئون الدينية، القانون، النظام، نواح أخرى كثيرة، وقد وضع توصيف الوظيفة الذي حدده بالنسبة لموظف الدولة ولا يختلف عن نظم توصيف الوظائف المستخدمة في وقتنا الحالي، فلقد قال في ذلك:

« أن يكون مواطنا من عائلته كبيرة، لها نفوذ، مدبرا تدريبا جيدا في الفنون، متميزا بعدد النظر، الحكمة، له ذاكرة قوية، جريئا، مليئا بالحماس، لبقا، ماهرا، له قدره على تحمل الأعباء نقي الشخصية، دمث الخلق، حازما في ولائه، مغتلا صحة وقوه، خاليا من بعض الصفات مثل إثارة الكراهية والعداء... هذه هي مؤهلات الموظف الإداري»

ومن وجهه نظر كوتيليا تعد الدولة أحد المنظمات الضرورية لتحقيق التقدم الانساني، ونتيجة لهذا الاعتقاد فلقد حدد تقريبا كل ما يجب أن تقوم به الدولة، وشرح أسلوب أدائها من أجل الارتقاء بمستوى الفرد مع التركيز على النواحي الانسانية. ■

محطات ندوات

نظمت بهيك بشركه إلكتروستار

التسويق الفعال

في إطار تنفيذ مركز الخبرات المهنية للإدارة - بهيك - لبرامج تدريبية حول تنمية الموارد البشرية في الشركات، قامت بهيك بتنفيذ برنامج تدريبي تحت عنوان التسويق الفعال وهو برنامج موجه للعاملين بإدارة التسويق بشركة إلكتروستار وقد حضر البرنامج العضو المنتدب للشركة و مدير عام التصدير وكذلك مدير إدارة المبيعات بشركة إلكتروستار ومن جانبه أثنى العضو المنتدب بالشركة على التنظيم الجيد للبرنامج والتعاون البناء والمجهود المبذول من قبل فريق عمل بهيك وكذلك التنسيق المستمر مع رئيس قطاع تنمية الموارد البشرية بشركة إلكتروستار. كما حضر البرنامج جميع العاملين بإدارة التسويق بالشركة.

وجدر الإشارة إلى أن هذا البرنامج قد عقد خلال الفترة من ٢ إلى ١٢ يوليو ٢٠٠٨ بمقر شركة إلكتروستار حيث تناول البرامج العديد من الموضوعات والحالات العملية والخلفات النقاشية وذلك بأحدث تقنيات التدريب المتبعة. وهو ما حاز على ثناء جميع المدربين الذين أشادوا بمدى الاستفادة العميقة من هذا البرنامج. كما أشاروا كذلك إلى احترافية بهيك في إدارة العملية التدريبية.

أجندة الإدارة

النساليب العلمية لإدارة المخاطر الهندسية والهالية والإدارية ووسائلها التنفيذية»

في ضوء ما تسعى إليه المؤسسات من تنظيم مستقبلها سوف يعقد معهد البحوث الخليجية منتدى بعنوان «الأساليب العلمية لإدارة المخاطر الهندسية والمالية والإدارية ووسائلها التنفيذية» وذلك خلال الفترة من ٢٩-٣٠ يوليو ٢٠٠٨ بفندق بيراميدز القاهرة. وهو منتدى يشمل كافة الدول العربية.

«المعالجة الحيوية لصناعة النسج دون تلوث البيئة ودون استهلاك للطاقة وبتكلفة تكاد تكون معدومة»

ينظم معهد البحوث الخليجية وبمشاركة مختلف الدول ملتقى بيئي بعنوان «المعالجة الحيوية لصناعة الأسمدة دون تلوث البيئة ودون استهلاك للطاقة وبتكلفة تكاد تكون معدومة» وذلك في الفترة من ٢٠-٢١ يوليو بفندق بيراميدز القاهرة.

الأخبار

مشاركة دولية كبيرة في مؤتمر مركز الخليج العربي

في ظل التطورات العلمية الحديثة عقد مركز الخليج العربي للاستشارات الدولية مؤتمره العربي الرابع عشر بعنوان «الهندسة المالية القرارية والموازنة الاستدلالية العلاجية في بيئة عدم التأكد» وذلك خلال يومي السادس والسابع من مايو ٢٠٠٨ بفندق هيلتون رمسيس بالقاهرة. وناقش المؤتمر أحدث الأبحاث العلمية المقدمة من جمهورية مصر العربية وكافة الدول العربية الشقيقة. إضافة إلى الجامعات ومراكز الأبحاث في مصر والدول العربية. كما شارك في المؤتمر ممثلو سفارات الدول العربية والإسلامية. إضافة إلى أبحاث مقدمة من الولايات المتحدة الأمريكية. وكندا. والمملكة المتحدة.

التقنيات الحديثة في إعداد واستخدام الموازنات التخطيطية والتقنيات العلمية في تقدير الإيرادات والخصومات والتوقعات

لقد أدى افتقار الخطط للمستقبل إلى تكبد الخسائر وتخفيض الربحية وارتفاع التكلفة مقابل الأداء. وبناء على ذلك عقد المركز الاستراتيجي للمال والإدارة خلال يومي ٧.٦ مايو ٢٠٠٨ بفندق هيلتون النيل بالقاهرة مؤتمراً عالمياً بعنوان «التقنيات الحديثة في إعداد واستخدام الموازنات التخطيطية والتقنيات العلمية في تقدير الإيرادات والخصومات والتوقعات». وناقش المؤتمر كيفية مواجهته ذلك من خلال التقنيات الحديثة لتحديد إطار التوازن العيني والمالي والنقدي لعمليات المنشأة لفترات قصيرة أو طويلة في حدود الموارد البشرية والمادية المتاحة باستخدام أفضل الوسائل التي توصل للأهداف المرجو تحقيقها.

الدور الذهبي من المؤسسة العربية للإدارة والتنمية الباحثي المؤتمر

عقدت المؤسسة العربية للإدارة والتنمية مؤتمراً بعنوان «التطوير التنظيمي للمنظمات والمواكبة الإدارية للتحديات لتحسين الأداء وجديد الممارسات». وذلك خلال يومي ٧ و٦ مايو ٢٠٠٨. بفندق الفور سبازون بالقاهرة. وشمل اليوم الواحد في المؤتمر على أربعة جلسات استمرت كل واحدة منها قرابة الساعة والنصف. وفي نهاية المؤتمر تم منح الباحثين الذين قاموا بتقديم أوراق عمل درع المؤتمر الذهبي.

نفذت طلاب أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: محاكاة الجبهة العمومية العادية للبنك التجاري

في إطار تنمية مهارات طلاب شعبة البنوك للتعرف على كافة عناصر الجمعية العمومية وتنمية قدراتهم في فهم أعمال الإدارة المصرفية نفذ طلاب أكاديمية السادات للعلوم الإدارية نموذجاً بعنوان «محاكاة الجمعية العمومية العادية للبنك التجاري». والذي اعتُبر النموذج الأول من نوعه في تاريخ الجامعات المصرية في مجال البنوك.

وقد تم عقد هذا العمل تحت رعاية السيد أ.د أحمد درويش وزير الدولة للتنمية الإدارية والرئيس الأعلى للأكاديمية. وقد حظي الحدث باهتمام كبيراً من قبل العديد من البنوك والمؤسسات المالية البارزة والتي وافقت على حضوره ورعايته.

بحث ملتقى البحرين:

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة

تحت رعاية سعادة الدكتور عبد الحسين بن علي ميرزا وزير شؤون النفط والغاز ورئيس الهيئة الوطنية للنفط والغاز، مملكة البحرين أقام اتحاد البحرين الخليجين ملتقى بعنوان «إدارة الموارد البشرية بالمعرفة» وذلك خلال الفترة من ١٠-١١ مايو ٢٠٠٨ بمملكة البحرين.

وقد عقد الملتقى في إطار الاهتمام بالعنصر البشري والذي هو أصل وجوهر التنمية في المجتمعات. فقد أصبح التدريب اليوم أحد الاهتمامات الأساسية لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني ورفع الإنتاجية.

وتعززاً لهذا التوجه فقد استعان الدكتور عبد الحسين بن علي بالعديد من الكوادر العربية والتي حضرت الملتقى وكلمتها فيه وعلى رأسهم الدكتور عبد الرحمن توفيق رئيس مجلس إدارة مركز الخبرات المهنية بمصر الشيخ أحمد بن بخت بافي رئيس اتحاد البحرين الخليجين بعمان وعدد من الخبراء الإداريين.

وقد تم توجيه الملتقى بشكل أساسي إلى المسؤولين والعاملين في المنظمات الحكومية والخاصة وفي قطاعات الخدمات المدنية والتطوير الوظيفي وبرامج التأهيل وإدارة التطوير والتدريب وتنمية الموارد البشرية.

ناقش الملتقى عدة محاور أهمها دور إدارة الموارد البشرية في الاقضية الثالثة وانعكاساتها على بيئة العمل. العناصر والمتطلبات الأساسية في إدارة الموارد البشرية بالمعرفة. الأساس الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة. أضافه إلى عرض نماذج عملية لذلك. وقد استعرض المتحدثون خلال الملتقى أهم التوجهات والرؤى المستقبلية لإدارة الموارد البشرية والتجارب

المبتكرة في هذا المجال. ■



موسوعة

المدرّب الممتّز



د. عبد الرحمن توفيق

تعرّف فيها على مهارات الوصول
الى القمة والبقاء عليها
مدرّباً فعالاً و محترفاً

20

مهارة تقع في اربعة
مجلدات



www.edarabook.com

23 Amer st., Dokki, Egypt + (202) 37610317 + (202) 37610398

Adobe After Effects

IBM Lotus

Live Type

Maya

Adobe InDesign



Illustrator

Final Cut Pro

iWork

Apple Soundtrack

Macromedia Director

Color

3DMax

Motion

Dreamweaver

Adobe Photoshop

Flash

والآن



AUTHORISED
Training Centre



Authorized Training Center

نفخر بأننا نقود التدريب في مصر نحو جودة أرقى

training.tarakeeb.com

١٠ محمود بدر الدين - المهندسين

خلف مسجد الحامدية الشاذلية بالقرب من بوابة نادى
الزمالك الخلفية

+202 33448670 - +2010 1942115



Tarakeeb
Training Solutions